

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE OLGUSU: AKTÖR MERKEZLİ  
YENİ KURUMSALCILIK İLE ÖRGÜTE BÜTÜNSEL BAKIŞ**

**DOKTORA TEZİ**

**Oğuzhan BOZOĞLU**

**KOCAELİ 2020**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE OLGUSU: AKTÖR MERKEZLİ  
YENİ KURUMSALCILIK İLE ÖRGÜTE BÜTÜNSEL BAKIŞ**

**DOKTORA TEZİ**

**Oğuzhan BOZOĞLU**

**Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 16/07/2020-17**

**KOCAELİ 2020**

## ÖNSÖZ

Alanyazında özellikle seksenli yılların sonu ve doksanların başında bu yana neoliberal politikaların etkisi ile üniversitelere ayrılan kamu kaynaklarının azaldığı ve yükseköğretim kurumlarının ekonomik olarak katma değer üretme kapasitelerinin sorgulandığı tartışılmaktadır (Besley ve Peters, 2006; D. Hill ve Kumar, 2012; Olssen ve Peters, 2005; Radice, 2013b). Son dönemde neoliberal politikaların etkilerinin yoğun olarak hissedildiği üniversiteler, bilgi ekonomisinde oynamaları gereken rol beklentilerinin de etkisi ile ciddi bir kalite baskısı altındadır (Bessant, Robinson, ve Ormerod, 2015; Burke, 2013; Herrington ve Summers, 2014; Milliken ve Colohan, 2004; Raaper, 2016; Vukasovic, 2013). Gerek küresel gerek yerel aktörlerin kaliteye yönelik çıktığı odaklı beklentileri yükseköğretim kurumları üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturmaktadır (Anderson, 2008; Herrington ve Summers, 2014; L. Quinn, 2012; Salto, 2018; Worthington ve Hodgson, 2005). Makro düzeyde Yeni Kurumsalcılık teorik perspektifi ile ele alındığında, yükseköğretim örgütleri içinde buldukları kurumsal çevrede meşru kalabilmek için eşbiçimci baskılara maruz kalmaktadır ve giderek daha da benzeşmektedir (Boxenbaum vd.,2008; Boxenbaum ve Pedersen, 2009; Cai, 2010; Deephouse ve Suchman, 2008; Greenwood, Oliver, Lawrence, ve Meyer, 2017; Meyer ve Rowan, 2012; Pedersen ve Dobbin, 2006). Diğer taraftan, mikro düzeyde örgütsel kimlik perspektifi ise kurumsal çevredeki bu çıktı ve performans odaklı yeni “kalite” olgusuna ilişkin eşbiçimci (izomorfist) baskıların örgüt tarafından nasıl yorumlandığı ve anlamlandırıldığını anlamak için önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Buhari-Gulmez, 2010; Gioia, 2008; Gioia, Patvardhan, Hamilton, ve Corley, 2013; Gioia, Price, Hamilton, ve Thomas, 2010; Gioia, Schultz, ve Corley, 2000; Glynn ve Abzug, 2002; Schilke, 2018). Mevcut çalışma, Türkiye’de bir araştırma üniversitesi özelinde kaliteye ilişkin yükseköğretim kurumsal çevresindeki makro düzeydeki gelişmelerin, mikro düzeyde örgüte yansımalarını aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden irdelemektedir.

Bu çalışmanın her aşamasında bilgisini, ilgisini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Şöheyda Göktürk’e minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tez izleme ve savunma komitesinde yer alan hocalarıma destek ve yönlendirmeleri için, araştırmamın katılımcılarına paylaşımları için ve bilime katkı yapan tüm değerli bilim insanlarına katkıları için teşekkürü bir borç bilirim. Bunlara

ek olarak, bu uzun ve zorlu süreçte bana her zaman destek olan, vazgeçtiğimde beni yeniden teşvik eden sevgili eşim Elvan Bozoğlu'na ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, akademik ve manevi olarak süreçte bilgisini ve ilgisini esirgemeyen tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
TABLOLAR LİSTESİ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
1.1. PROBLEM .....	6
1.1.1. Türkiye Yükseköğretiminde Kalite .....	8
1.1.2. Kuramsal Çerçeve.....	12
1.2. AMAÇ .....	15
1.3. ÖNEM .....	16
1.4. SAYILTILAR VE SINIRLILIKLAR .....	18
1.5. TANIMLAR .....	19
İKİNCİ BÖLÜM .....	22
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	22
2.1. YENİ KURUMSALCILIK.....	22
2.1.1. Tarihsel Süreç .....	22
2.1.2. Eski Kurumsalcılık – Yeni Kurumsalcılık .....	23
2.1.3. Yeni Kurumsalcılık: Kapsam .....	25
2.1.3.1. Tarihsel Kurumsalcılık .....	28
2.1.3.2. Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı .....	32
2.1.3.3. Söylemsel Kurumsalcılık.....	33
2.1.3.4. Sosyolojik Kurumsalcılık .....	35
2.1.4. Dünya Toplumu Teorisi .....	38
2.1.5. Meşruluk.....	42
2.1.6. Kurumsal Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....	47
2.1.7. Ayırıklaşma (Decoupling) .....	50
2.1.8. Kurum ve Kurumsal Çevre (Örgütsel Alan).....	54
2.2. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMSAL ÇEVRESİ.....	56
2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi .....	56
2.2.2. Yükseköğretimde Özelleşme.....	57

2.2.3. Yükseköğretimde Ticarileşme.....	61
2.2.3.1. Akademik Kapitalizm.....	64
2.2.3.2. Girişimci Üniversite .....	67
2.2.4. Yükseköğretimde Genişleme.....	75
2.2.5. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma .....	79
2.3. ÖRGÜTSEL KİMLİK.....	83
2.3.1. Örgütsel Kimliğin Boyutları.....	84
2.4. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE .....	90
2.4.1. Örgütsel Etkililikten Kaliteye.....	91
2.4.2. Yükseköğretimde Kalitenin Tanımı .....	93
2.4.2.1. İstisnai olarak Kalite.....	93
2.4.2.2. Mükemmellik olarak kalite.....	93
2.4.2.3. Amaca uygunluk olarak Kalite .....	94
2.4.2.4. Ekonomik Değer olarak Kalite .....	94
2.4.2.5. Dönüşüm olarak Kalite.....	95
2.4.3. Kalite Göstergesi Olarak Üniversite Sıralamaları .....	98
2.4.3.1. En Prestijli Küresel Üniversite Sıralamaları.....	103
2.4.3.2. Ulusal Sıralamalar .....	108
2.4.4. Yükseköğretimde Kalite Güvencesi .....	112
2.5. TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİMİ KURUMSAL ÇEVRESİ.....	118
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	123
3. YÖNTEM .....	123
3.1. DURUM .....	124
3.1.1. Araştırma Üniversitesinin Seçimi ve Profili.....	124
3.1.1.1. Araştırma Üniversitesinin Seçimi.....	124
3.1.1.2. Araştırma Üniversitesi'nin Profili .....	125
3.1.2. Katılımcıların Seçimi ve Profili.....	126
3.1.2.1. Katılımcıların Seçimi.....	126
3.1.2.2. Katılımcıların Profili .....	128
3.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARACI.....	130
3.2.1. Veri Toplama Aracı .....	130
3.2.2. Veri Toplama.....	134
3.3. VERİLERİN ANALİZİ.....	134
3.4. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK .....	140
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	143
4. BULGULAR .....	143
4.1. BİRİNCİ TEMA 'BİZ KİMİZ?'İN EVRİMİ .....	144

4.1.1. Kuruluş Yılları (1992 – 2002) .....	145
4.1.1.1. Özel Misyonlu Kurum .....	145
4.1.1.2. Aile Ortamı .....	147
4.1.1.3. Usta Çıracak İlişkisi .....	150
4.1.2. Dengelenme Dönemi (2002-2014) .....	151
4.1.2.1. Bölünmüş Kimlik .....	151
4.1.2.2. Bireysel Araştırma .....	153
4.1.3. Çalkantılı Dönem (2014 – Halen) .....	155
4.1.3.1. Duvarlar Yıkılıyor .....	155
4.1.3.2. Bürokrasi mi Kurumsallaşma mı? .....	160
4.1.3.3. Misyon Kayması .....	162
4.1.3.4. Yansıtılan/Gerçek .....	164
4.1.3.5. Biz Kimiz Karmaşası .....	166
4.2. İKİNCİ TEMA: LİDER ETKİSİ .....	167
4.2.1. Kuruluş Dönemi .....	168
4.2.2. İzole Dönem .....	170
4.2.3. Etkileşim Dönemi .....	174
4.3. ÜÇÜNCÜ TEMA: KALİTENİN İKİ YÜZÜ .....	177
4.3.1. Sürdürülebilir Kalite .....	178
4.3.1.1. Yükseköğretimin Finansmanı .....	178
4.3.1.2. Bütüncül Kalite Algısı .....	182
4.3.1.3. Kalite Süreçlerini İçselleştirme .....	185
4.3.1.4. Misyon Farklılaşması .....	188
4.3.1.5. Yerelden Evrensel/Evrenselde Yerele .....	190
4.3.2. Kurumsal Çevrenin Kalite Tanım ve Baskıları .....	190
4.3.2.1. YÖK ne ister? .....	191
4.3.2.2. Girişimcilik Hikâyesi .....	194
4.3.2.3. Popülist Kalite .....	197
4.4. DÖRDÜNCÜ TEMA: STRATEJİLER & TEPKİLER .....	198
4.4.1. Bireysel Stratejiler & Tepkiler .....	199
4.4.1.1. Sembolik Uyum .....	199
4.4.1.2. Bireyselci Yaklaşım .....	201
4.4.1.3. Aktörün Yorumu .....	204
4.4.2. Kurumsal Stratejiler .....	206
4.4.2.1. Kıyaslama .....	206
4.4.2.2. Kaynak Artırma .....	208
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	211

5.1.	TARTIŞMA VE SONUÇ.....	211
5.1.1.	Kalite Tanımlarına İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	211
5.1.2.	Örgütsel Kimliğe İlişkin Bulgular ve Tartışma .....	217
5.1.3.	Anlamlandırma/Anlam Verme Süreçlerine İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	222
5.1.4.	Aktörlüğe İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	227
5.1.5.	Kalite Baskılarına Karşı Tepkiler & Stratejilere İlişkin Bulgular ve Tartışma .....	229
5.2.	ÖNERİLER .....	233
5.2.1.	Araştırmacıya Öneriler .....	233
5.2.2.	Uygulayıcıya Öneriler .....	236
	KAYNAKÇA .....	239
	ÖZGEÇMİŞ.....	257



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, makro düzeyde yükseköğretim kurumsal çevresindeki kaliteye ilişkin tanım ve eşbiçimci baskıların mikro düzeyde örgütü oluşturan bireylerce algılanan örgütsel kimlik ile etkileşimini irdeleyerek, bir araştırma üniversitesinde bunların nasıl karşılık bulduğunu incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, bu çalışma, aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık teorik perspektifi ile yükseköğretimde kalite olgusunu mikrokurumsalcı bir yaklaşımla ele almakta ve kaliteye yönelik kurumsal eşbiçimci baskıların örgütte nasıl karşılık bulduğuna yönelik bulgular sunmaktadır.

Nitel araştırma yaklaşımı ile tasarlanan bu çalışmada betimsel tekli durum çalışması deseni kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme metodlarından ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik yöntemi ile seçilen, örgütsel kimliğe ilişkin kapsamlı veri sunabilecek 28 katılımcı ile yapılan bireysel görüşmeler ve odak gruplar ile veriler toplanmış; elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bulgular dört ana tema altında toplanmıştır: (1) Biz Kimiz'in Evrimi, (2) Liderin Rolü, (3) Kalitenin İki Yüzü ve (4) Stratejiler & Tepkiler.

Araştırma bulguları, örgütteki bireylerin örgütsel kimlik algılarının kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarının anlamlandırılmasında önemli bir rol oynadığına işaret etmektedir. Ayrıca, örgütsel kimlik algısı kurumsal çevredeki tanım ve baskılardan etkilenmekte ve bunlarla ilişkili olarak şekillenmektedir. Özellikle kalite anlamında, kurumsal eşbiçimci baskılardan zorlayıcı ve mimetik (taklidi) baskıların etkin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, kurumsal çevredeki kalite olgusu ile örgütteki kalite anlayışının belirli yönlerden uyumsuzluğu göze çarpmakta; bununla ilişkili olarak tasarlanan kalite siyasalarının bu araştırma üniversitesinde istenilen şekilde uygulanmasının önünde çeşitli engeller olduğu görülmektedir. Bu noktada anlam verme/ anlamlandırma süreçlerinin yeterli olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Uyumsuzluk durumunda gerek bir sosyal aktör olarak örgütün gerek örgütsel aktörlerin bireysel olarak çeşitli stratejiler uyguladığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Kurumsalcılık, örgütsel kimlik, yükseköğretimde kalite, eşbiçimci baskılar, yükseköğretim politikaları, kalite göstergeleri, Neoliberalizm, anlamlandırma/anlam verme

## ABSTRACT

This study investigates the interplay between macro-level institutional quality definitions/pressures in higher education and organizational identity perceptions held by organizational actors in a research-intensive higher education institution; and examines how organizational actors make sense of/respond to such institutional pressures. By bridging two theoretical lenses, namely actor-centred New Institutionalism and Organizational Identity, the current study empirically tests a micro-institutional perspective into quality in higher education and provides insights into organizational responses to institutional isomorphic pressures regarding quality.

A qualitative descriptive case study approach was employed in the study; and the participants were selected among organizational members by using criteria and maximum variation sampling methods. Data were collected through individual and focus group interviews and content-analysed. Four major themes were identified: (1) The Evolution of ‘Who are We?’, (2) The Role of the Leader, (3) Two Faces of Quality, and (4) Strategies & Responses.

The findings indicate that organizational identity plays a major role in making sense of institutional quality pressures; and is at the same time shaped/reshaped in line with institutional pressures and expectations, which suggests a multilateral interaction. Among three types of isomorphic pressures defined in institutional literature, coercive and mimetic pressures were found to be more prevalent in this research university. However, when it comes to the effects of quality policies on the quality beliefs and practices, it is noteworthy to mention that there are inconsistencies between the imposed notions of quality and quality beliefs held by organizational actors, which seems to be posing several obstacles that may hinder the implementation of quality policies as intended. It was also found that there are several organizational and individual strategies and responses employed and shown by actors to deal with these inconsistencies.

**Keywords:** New Institutionalism, organizational identity, quality in higher education, isomorphic pressures, higher education policy, quality indicators, sensemaking/sense giving

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Göstergeleri .....	73
<b>Tablo 2.</b> Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi İlk On Üniversite Sıralaması ..	74
<b>Tablo 3.</b> Öğretim Yılına Göre Yükseköğretimde Okullaşma Oranı, Okul, Öğretim Elemanı, Öğrenci ve Mezun Sayısı .....	78
<b>Tablo 4.</b> Türk Üniversitelerin Times Higher Education Dünya Üniversiteleri Sıralamasındaki Performansı (2015-2020) .....	105
<b>Tablo 5.</b> Times Higher Education Sıralamasına İlişkin Bazı Sayısal Veriler .....	106
<b>Tablo 6.</b> ARWU 2019 Genel Üniversite Sıralamasında Türk Üniversitelerinin Durumu .....	106
<b>Tablo 7.</b> QS Dünya Sıralaması Türk Üniversitelerinin Durumu .....	107
<b>Tablo 8.</b> URAP Genel Üniversite Sıralamalarında 2015-2020 yılları arasında ilk 10 Türk Üniversitesi.....	109
<b>Tablo 9.</b> 2017 ve 2018 yılları için Araştırma ve Aday Araştırma Üniversitelerinin Performans Karnesi ve Sıralaması .....	110
<b>Tablo 10.</b> Temel Kalite Güvencesi Yaklaşım ve Yöntemleri.....	115
<b>Tablo 11.</b> Türk Yükseköğretimin Kurumsal Çevresindeki Önemli Gelişmeler.....	121
<b>Tablo 12.</b> Katılımcı Kodları ve Özellikleri.....	129
<b>Tablo 13.</b> Araştırma Problemleri ile Eşleştirilmiş Görüşme Soruları ve Sonda Soruları.....	132
<b>Tablo 14.</b> Kalite Süreçlerini İçselleştirme Alt Kategorisi Örnek Kodlama.....	138
<b>Tablo 15.</b> Biz Kimiz'in Evrimi Teması Örnek Kodlama.....	139
<b>Tablo 16.</b> Temalar ve Kategoriler .....	140
<b>Tablo 17.</b> Temaların Alanyazında Karşılık Geldiği Kavramlar .....	143
<b>Tablo 18.</b> Birinci Tema ve Kategoriler .....	144
<b>Tablo 19.</b> İkinci Tema ve Kategoriler .....	168
<b>Tablo 20.</b> Üçüncü Tema ve Kategoriler .....	178
<b>Tablo 21.</b> Dördüncü Tema ve Kategoriler.....	198

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Türkiye’de Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı .....	60
<b>Şekil 2.</b> Yıllara Göre Türkiye’de Kurulan Vakıf Üniversite Sayıları.....	61
<b>Şekil 3.</b> 2013-2019 Yılları Arasında Yükseköğretime Kayıtlı Öğrenci Sayısı.....	79
<b>Şekil 4.</b> 2001 Yılında En Çok Uluslararası Öğrenciye Sahip Ülkelerin Yüzdelik Payı* .....	80
<b>Şekil 5.</b> 2017 Yılında En Çok Uluslararası Öğrenciye Sahip Ülkelerin Yüzdesel Dağılımı* .....	81
<b>Şekil 6.</b> Araştırmanın Veri Analizi Döngüsü.....	136
<b>Şekil 7.</b> Örgütteki Kalite Tanımı ve Kurumsal Çevredeki Kalite Tanımı Algıları..	212



## GİRİŞ

Neoliberalizm, genel anlamda ekonomik olarak kendi çıkarını gözeten birey, serbest piyasa ekonomisi, liberal demokrasi ve serbest ticaret ilkeleri üzerinde temellenmektedir (Olssen ve Peters, 2005: s. 314). Klasik liberalizmin devletin rolüne ilişkin olumsuz bakışından farklı olarak neoliberalizmde, devletin rolü piyasanın doğal akışını destekleyecek şartları, kanunları ve kurumları sağlamasıdır (Palley, 2005; Yeung, 2000: s. 133). Genel bir değerlendirme yapıldığında, neoliberalizmin örgütler için en önemli yansıması performans değerlendirme ve hesap verebilirlik vurgusu olarak ifade edilebilir. Daha açık bir ifadeyle, neoliberal politikaların güdümünde Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, özel ya da devlet ayrımı gözetmeksizin tüm kurumları piyasaya odaklı, yüksek performans ve verimliliğinin amaç olduğu bir yaklaşım benimsemeye itmektedir (Ewan, 2002; Ferlie, Fitzgerald, ve Pettigrew, 1996). Bunun en açık göstergeleri olarak çıktı odaklı değerlendirme, stratejik planlama, performans göstergeleri, kalite güvencesi araçları ve denetim kültürünün yaygınlaşması ifade edilebilir.

Şüphesiz bilgi ekonomisinde oynadıkları ve oynaması beklenen rol ve artan küresel rekabet paralelinde yükseköğretim de neoliberalizmden önemli ölçüde etkilenmektedir (Canaan ve Shumar, 2008; Kandiko, 2010; Lawson, Sanders, ve Smith, 2015; Olssen ve Peters, 2005). Devletin ve toplumun üniversitelere ilişkin ilgisi ve beklentisi arttıkça, bu kurumlar üzerinde ciddi bir kalite baskısı olduğu açıktır. Geleneksel üniversite anlayışında kalite, üniversitedeki akademisyenlerce tanımlanmakta ve kalitenin değerlendirilmesi de akademinin işi olarak kabul edilmekte iken; bu yeni düzende, devlet ve toplum çeşitli araçlar ile daha ölçülebilir, kanıtlanabilir ve objektif bir kalite tanımı ile üniversiteleri değerlendirme çabasıdır (Arslan, 2019; Ewell, 2010; Mahmut, 2012; Singh, 2010).

Devlet ile yükseköğretim arasındaki ilişkilerin değişmesi ile birlikte, hükümetler ekonomi ile ilintili olarak yüksek performans gösteren, teknolojik katma değer üreten, bilgi ekonomisi odaklı yapılar oluşturması için yükseköğretim kurumlarının daha aktif bir rol oynaması beklentisi içerisinde. Devletin küresel rekabetini artırabilmesi için, yükseköğretim kurumlarının gerek araştırma yapan gerek araştırmalarını ürüne çevirebilen yapılar haline dönüşmesi ve üretken,

donanımlı, girişimci iş gücü üretebilmesi beklenmektedir. Bu bağlamda yükseköğretimde kalite odak haline gelmiş ve yükseköğretim kurumsal çevresinde kalite bir yeniden tanımlanma sürecine girmiştir. Yükseköğretimde ticarileşme, genişleme, özelleşme ve uluslararasılaşma günümüzün temel eğilimleri olarak ifade edilebilir. Bunlarla ilintili olarak gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde kalite güvencesi sistemlerinin yaygınlaşması, kıyaslamaya daha çok imkân tanıyan kalite göstergelerinin benimsenmesi, hesap verebilirlik vurgusunun artması, kamu üniversiteleri için devletin finansal desteğinin azalması ile ortaya çıkan girişimcilik vurgusu, açık standartlar ve verimliliğe yönelik artan ilgi 'modern' üniversiteyi farklı bir zemine taşımaktadır.

Tüm bu değişim ve gelişmeler, hiç şüphesiz yükseköğretim örgütlerinin hem örgüt içindeki yapı ve uygulamalarına hem de çevreyle olan ilişkilerine çeşitli şekillerde yansımaktadır. Alanyazında Yeni Kurumsalcılık olarak ifade edilen teori, tüm örgütlerin bir araya gelerek bir kurumsal çevre oluşturduklarını ve bu kurumsal çevrenin örgütler için bir toplumsal düzen ve şablonlar dizini sunduğunu ifade etmektedir (March ve Olsen, 2006; Peters, 2019; Powell ve DiMaggio, 2012). Diğer bir ifadeyle, teoride ifade edildiği hali ile kurum, belirli bir özellik kazanmış, rutinleşmiş ve yerleşik, devamlılık gösteren, rasyonelleştirilmiş bir kültürel yapı olarak tanımlanabilir. Belirli bir sektörde, o sektörü oluşturan ve sektöre yeni girecek olanları da içine alacak şekilde, tüm örgütler için bu kurumsal çevre vardır. Bu kurumsal çevre, o çevrede faaliyet gösteren ve göstermek isteyen tüm örgütler için neyin meşru olduğuna dair bir şablon sunmaktadır. Yeni Kurumsalcılık, bu noktada geleneksel örgütsel analizden farklı olarak örgütler arasındaki farklılıklar yerine, kurumsal çevrenin örgütleri birbirine benzemeye ittiğini iddia etmektedir. Teoride izomorfist (eşbiçimçi) baskılar olarak ifade edilen üç baskı (normatif, taklidi ve zorlayıcı baskılar) ile örgütler teknik kaygılar ve verimlilikten çok kurumsal çevrede meşru olan uygulama ve yapıları benimseme baskısı altındadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Frumkin ve Galaskiewicz, 2004). Dahası, Yeni Kurumsalcılık kurumsal çevrenin örgütsel aktörleri de sınırlandırdığını iddia etmekte ve örgütsel aktörlüğü daha pasif şekilde yeniden tanımlamaktadır (Rowan, Meyer, ve Rowan, 2006; Schilke, 2018).

Gerek küresel gerek yerelde, bu noktada kurumsal çevre yükseköğretim örgütlerini de etkilemekte; özellikle kalite vurgusu öne çıkmaktadır. Neoliberalizm arka planında kalitenin kurumsal çevrede tanımlanma şekli, yükseköğretim kurumlarını bu yeni 'kalite' tanım ve uygulamalarını benimsemeye itebilmektedir. Kurumsal çevredeki kalite olgusu, yükseköğretim kurumlarını etkileyebilmekte ve siyasalar yoluyla onlara dikte edilebilmektedir. Zorlayıcı nitelikteki bu baskının yanı sıra profesyonelleşme ile normatif olarak ve rekabet avantajı kazanmak için taklit yoluyla da kalite baskıları örgütlere bir şekilde nüfuz etmektedir. Yeni Kurumsalcılık perspektifinden ele alındığında üniversitelerin başarısının, kurumsal çevrede var olan kalite tanım ve uygulamalarını ne derece benimsediklerine bağlı olduğu söylenebilir. Yükseköğretim kurumları bir yandan kurumsal çevreden gelen üç eşbiçimci baskı ile birbirine benzerken, öte yandan örgütsel kimlik ile ilişkili olarak ve rekabet edebilirlik avantajı sağlamak için benzer örgütlerden farklılaşma amacı da taşıyabilir. Özellikle son yıllarda, yükseköğretimin ekonomide oynaması beklenen önemli rol göz önüne alındığında hem kurumsal çevrede meşru kalabilmek hem rekabet için farklı kalabilmek de ayrıca bir problem durumu oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, kurumsal çevre, tüm yükseköğretim kurumları için var olmasına rağmen var olan kalite baskılarının her kurumu aynı şekilde etkilemediği ya da diğer bir deyişle her kurumun bu baskılara tepkisinin aynı şekilde olmadığı da ifade edilebilir. Bu bağlamda, mikro düzeyde örgütsel kimlik perspektifi örgütsel davranışa yönelik bir farkındalık oluşturabilir. Bununla birlikte, makro düzeyde kurumsal çevreyi göz ardı etmesi nedeni ile tek başına örgütsel kimlik perspektifinin de bütüncül bir bakış açısı sunmaktan uzak olduğu iddia edilebilir (Schilke, 2018). Ancak son dönemde, Yeni Kurumsalcılık teorisinin örgüt içi dinamikleri ve aktörlüğü (agency) göz ardı eden yaklaşımı yerini daha aktör merkezli bir yaklaşıma bırakmış; örgütsel kimlik de bu noktada örgütsel değişim ve davranış açıklaması bakımından önemli bir araştırma konusu olmuştur (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, ve Lounsbury, 2011; Kroezen ve Heugens, 2012; Phillips, Tracey, ve Kraatz, 2016; Schilke, 2018). Bu noktada, son dönemde aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık hem makro düzeyde kurumsal çevreyi hem de mikro düzeyde örgütü ele alarak daha bütüncül bir bakış açısı sunabilme potansiyeli ile öne çıkmaktadır (Gioia vd., 2013; Pedersen ve Dobbin, 2006; Ravasi ve Schultz, 2006). Bu bağlamda, makro düzeyde kalite tanım ve baskılarının mikro düzeyde örgütsel kimlik ile etkileşimi önemlidir. Tarihsel

olarak analiz birimlerinin farklılığı nedeni ile iki ayrı yönde seyreden bu iki teorinin perspektiflerinden yükseköğretim kalite olgusunun ele alınması, hem makro düzeyde kurumsal çevrede var olan kalite olgusunun anlaşılması, hem de kaliteye yönelik bu baskı ve beklentilerin örgütlerde nasıl karşılık bulduğunun anlaşılması için bir teorik zemin oluşturabilecek niteliktedir. Yükseköğretim kurumlarının örgütsel kimliğine ilişkin bir farkındalık, bu örgütlerin kurumsal çevredeki kalite olgusunu nasıl anlamlandırdıkları; baskı ve beklentilere nasıl cevap verdiklerine yönelik bir farkındalık kazandırabilir. Dahası, bu şekilde bir yaklaşım ile gerek makro düzeyde gerek mikro düzeyde kalite olgusuna yönelik daha bütünleştirici bir perspektif geliştirilmesi mümkün olabilir.

Türkiye yükseköğretimi özelinde bir değerlendirme yapıldığında modern üniversiteye yönelik küresel eğilimlerin kendini Türkiye için de gösterdiği söylenebilir. Son yıllarda artan girişimcilik vurgusu ve üniversitelerin bölgesel kalkınmada oynaması gereken role ilişkin beklentiler (Özdemir, Boyacı, Kılınc, ve Koşar, 2019; Sungur, 2015), Bologna sürecini takiben kurumsallaşma sürecindeki kalite güvencesi ve akreditasyon (Ayvaz, Kuşakçı, ve Borat, 2016), yükseköğretimde hızlı niceliksel genişlemeye rağmen kamu finansal kaynaklarının aynı oranda artmaması sonucunda ortaya çıkan verimlilik endişesi ve model arayışları (Akyol ve Arslan, 2014; Arslan, 2019; Yılmaz ve Kesik, 2010), dünya üniversite sıralamalarının görünürlüğünün artması ve bunların yükseköğretim politikaları ve hesap verebilirlik araçları olarak yansımaları (Yılmaz ve Kesik, 2010), yükseköğretimde özelleştirme (Hız, 2010) ve uluslararasılaşma vurgusu (Çalikoğlu ve Arslan, 2018) bunun örnekleri arasında sayılabilir. Özellikle son yıllarda, hâlihazırda Türk yükseköğretimindeki siyasal bir zeminde seyreden tartışmalara ek olarak, üniversitelerin Avrupa ve Amerika eksenindeki standartlaşma baskılarına daha fazla maruz kaldığı görülmektedir (Şenses, 2007: s. 2). Bu baskıların Türkiye yükseköğretimi için en önemli yansımalarından biri artan ve yeni bir zemine oturtulan kalite vurgusudur. Neoliberalizm paralelinde şekillenen bu yeni kalite olgusunun makro düzeyde oluşturduğu baskıların yerelde ve mikro düzeyde üniversitelerde Türkiye özelinde nasıl karşılık bulduğunu irdeleyen araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Gür, Özoğlu, ve Bakış, 2015: s. 318).



Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde, mevcut araştırma aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden kurumsal çevredeki kalite olgusunu irdelemekte; kurumsal çevrede var olan kaliteye yönelik tanım ve baskıların bir araştırma üniversitesinde nasıl karşılık bulduğunu incelemektedir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın problem durumu tanımlanmış; araştırmanın amacı, önemi, temel sayıltıları ve sınırlılıkları işlenmiştir. İkinci bölümde kavramsal çerçeve ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve son olarak dördüncü bölümde bulgular işlenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bulgular tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. PROBLEM

Son otuz yılda, yükseköğretimdeki değişim daha geniş kapsamdaki siyasi ve sosyoekonomik değişimlerle şekillenmiş; yükseköğretimde görülen bu geniş çaplı değişim rekabet, küreselleşme ve bilgi ekonomisi ile ilintili olarak kendini göstermiştir (David, 2011: s.148; Marginson ve Considine, 2000; Weldon vd., 2011). Özellikle yükseköğretim kurumlarının gerek küreselleşmenin sonucu olarak geleneksel özelliklerinin sorgulanması, gerek küreselleşme sürecinde merkezi bir konumda bulunmaları, bu kurumların yeni düzenden nasıl etkilendiğinin incelenmesini gerekli kılmaktadır (Vaira, 2004: s.486).

Kamu kaynaklarından en fazla payı almak için artan rekabet, bilginin evrensel boyuta ulaşması, yükseköğretimin rekabet edebilirlik ve gelişim için devletler tarafından en önemli alanlardan biri olarak görülmesi nedenleri ile üniversiteler üzerindeki katma değer üretme baskısı artmaktadır. Bugün yükseköğretimin üç temel mekanizma tarafından etkilendiği ifade edilebilir: piyasa, devlet ve toplumsal değerler (Odin ve Manicas, 2004). Özellikle devletin ve toplumun üniversitelere yönelik ilgisinin ve beklentisinin giderek artması, üniversitelerin uzun yüzyıllar boyunca sahip olduğu elitist ve otonom yapısını hesap verebilirlik yönünden değiştirmektedir (Bleiklie, 2018; Canaan ve Shumar, 2008; Radice, 2013a). Devlet ile yükseköğretim arasındaki ilişkilerin değişmesi ile birlikte, hükümetlerin özellikle ekonomi ile ilintili olarak yüksek performans gösteren, teknolojik katma değer üreten, bilgi ekonomisi odaklı yapılar oluşturması için yükseköğretim kurumlarının daha aktif bir rol oynaması beklentisi içerisinde olduğu tartışılmaktadır (Clark, 1998, 2004; Etzkowitz, 2003, 2004, 2013). Devletin küresel rekabetini artırabilmesi için yükseköğretim kurumlarının gerek araştırma yapan gerek araştırmalarını ürüne çevirebilen yapılar haline dönüşmesi ve üretken, donanımlı, girişimci iş gücü üretebilmesinin gerekliliği ifade edilmektedir. Paydaşların artması ile daha çoğulcu

bir karar alma mekanizmasının oluşması da değişen paradigmanın başka bir etkisi olarak değerlendirilebilir. Bunun sonucunda, birçok ülkede yükseköğretimin seksenlerden itibaren siyasi gündemde üst sıralardaki konulardan biri olarak ele alınmasına neden olmuştur (Agasisti ve Pohl, 2012: s. 71; Olssen ve Peters, 2005: s. 313-314). Özellikle Yeni Kamu Yönetimi anlayışının baskın paradigma haline geldiği bu dönemden itibaren, devletin hem etkisinin hem de kurumlar üzerindeki kontrol mekanizmalarının ciddi bir değişiklik gösterdiği açıktır (Kickert ve van der Meer, 2011: s. 475 - 476; Tolofari, 2005: s.75). Yeni Kamu yönetimi ile birlikte profesyonel yönetim, açık standartlar, performans değerlendirme, ürün kontrolleri, kamuda daha fazla rekabet edebilirlik, verimlilik gibi özel sektör ile ilişkilendirilen kavram ve uygulamalar kamu yönetimine girmiştir (Ball, 2003; O'Flynn, 2007: s. 353-361).

Artık yükseköğretim, dönüşüm sürecinin temel bileşeni olarak görülmekte ve yükseköğretim faaliyetlerinin devletlerin ekonomik stratejilerinden ayrı düşünülmesi imkânsız hale gelmektedir (Levin, 2003: s. 451). Devletin yükseköğretimi her zamankinden daha çok bir yatırım aracı olarak görmesi ve bu yatırımın sonucunda önemli beklentiler içerisinde olması, yükseköğretimin geleneksel gevşek bağlı ya da bağımsız yapısını değiştiriyor gibi görünmektedir (Meyer ve Rowan, 2006). Yükseköğretim, küresel dünyada eski ve köklü politika ve değerlerinden vazgeçip yenileri benimsemek durumunda kaldığı derin bir kurumsallaşma sürecinden geçmektedir (Vaira, 2004: s.485). Uluslararası sıralamalar, standartlar, kalite kontrol süreçleri, denetimler, akreditasyon vb. araçlar ile devlet yükseköğretime müdahil olmaktadır. Devletin yanı sıra farklı dış paydaşların beklentileri de artık süreçte önemlidir. Öğrenciler, iş çevreleri, sivil toplum ve nihayetinde tüm toplum üniversitelerin performansları ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, alanyazında yükseköğretim örgütlerinin hesap verebilirlik konusunda giderek artan bir baskı altında olduğu tartışılmaktadır (Espeland ve Vannebo, 2007: s.23).

Modern üniversiteyi tanımlayan temel eğilimlerden genişleme, özelleştirme, ticarileşme ve uluslararasılaşma bu dönemde hiç olmadığı kadar yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Birçok ülkede özellikle doksanlardan itibaren daha önce elit bir gruba hitap eden yükseköğretimde ciddi anlamda bir genişleme olduğu görülmektedir (Altbach, 1999a; Ashcroft, 2004; Hornsby ve Osman, 2014; Mok ve

Neubauer, 2016; Rossi, 2010; Shin ve Harman, 2009). Yükseköğretiminin bilgi ekonomisindeki önemine ilişkin toplumsal inanç (Bloom, Canning, ve Chan, 2006), ekonomik faydaya ilişkin katkısı (Shin ve Harman, 2009) ve dünya nüfusunun aynı dönemdeki artışı (Prudence ve Li-Tien, 2012) genişlemenin başlıca nedenleri olarak ele alınabilir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan yükseköğretimdeki özelleştirme süreci neoliberal politikaların etkisi ile hızlanmıştır (Levy, 2014; Tilak, 2008; Wang, 2011). Özelleştirmenin bir yanını özel üniversiteler kurulması oluştururken, ticarileşme olarak ifade edebileceğimiz diğer tarafı ise üniversitelerin giderek piyasa ve kar odaklı ticari davranışlar izlediğine işaret etmektedir. Devletin daha az kaynak sağlamasına karşın, artan küresel rekabet ve üniversiteler üzerindeki performans baskıları modern üniversiteyi tanımlamış ve üniversiteleri girişimci olmaya yöneltmiştir (Etzkowitz, 2003, 2004; Grimaldi, Kenney, Siegel, ve Wright, 2011; Guerrero ve Urbano, 2012). Üniversiteler, bu noktada araştırma sonuçlarını yayınlamaktan teknoparkların kurulmasına, danışmanlık hizmetlerinden sözleşmeli araştırmalara kadar bir dizi ticari faaliyet yürütmektedirler (Klofsten, Jones-Evans, ve Schärberg, 1999; Louis, Blumenthal, Gluck, ve Stoto, 1989; Philpott, Dooley, O'Reilly, ve Lupton, 2011). Benzer şekilde uluslararasılaşma anlamında da yükseköğretim kurumlarının öğrenci ve akademisyen hareketliliğini de içine alan birçok farklı şekilde bir değişim sürecine girdiği söylenebilir (Altbach ve Knight, 2007; De Wit, 2017, 2020; Qiang, 2003).

Bu değişimler paralelinde yükseköğretimde kalite vurgusu arttığı ve kalitenin ne olduğu konusunda da birçok paydaşın içerisinde olduğu bir yeniden tanımlama süreci olduğu söylenebilir. Neoliberal dönüşümü yansıtan bu çıktı odaklı, ölçülebilir ve hesap verebilirlik etrafından şekillenen 'yeni' anlayışın üniversiteleri derinden etkilediği görülmektedir. Bu değişim baskılarından Türk yükseköğretimi de payını almış gibi görünmektedir. Özellikle son yıllarda küresel eğilimler ile paralel olarak Türk yükseköğretimi de ciddi bir değişim ve kurumsallaşma sürecinden geçmekte, bu süreçte kalite vurgusu ciddi anlamda artmaktadır (Hacıfazlıoğlu, 2006; Mahmut, 2012; Özer, Gür, ve Küçükcan, 2011; Tezsürücü ve Bursalıoğlu, 2013).

### **1.1.1. Türkiye Yükseköğretiminde Kalite**

Buraya kadar anlatılan ve aslında Türkiye için de geçerli olan gelişmeler uluslararası alanyazınla paralel olarak ele alındığında, özellikle son dönemde Türkiye

yükseköğretiminde kalite vurgusunun arttığı görülmektedir (Bugday Ince ve Gounko, 2014; Mahmut, 2012; Özer, Gur, ve Küçükcan, 2010).

Türkiye’de yükseköğretim, 1981’de Yükseköğretim Kurulu’nun kuruluşunu takiben oldukça merkezi bir yapıda seyretmektedir. Her ne kadar geniş çapta bir yükseköğretim reformu paydaşların beklentilerine uygun olarak henüz gerçekleşmemiş olsa da yükseköğretimde genişleme, ticarileşme, özelleşme ve rekabet gibi küresel yönelimlerin Türk yükseköğretimini ciddi şekilde etkilediği açıktır. 2020 itibari ile Türkiye’de 129 devlet, 75 vakıf ve 4 vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere 208 yükseköğretim kurumu bulunmaktadır. Üniversite sayısındaki ciddi artış, özellikle özel ve vakıf üniversitelerin sayısındaki ciddi artış, talebin artışına bir cevap niteliğinde ele alınabilir. Bugün, Türkiye’de yükseköğretime kayıtlı öğrenci sayısı 2019-2020 YÖK verilerine göre 7.940.133’tür. Gerek üniversite sayısındaki artış, gerek yükseköğretimin genişlemesi siyasi iktidar ve YÖK için yükseköğretime erişimin artırılması noktasında bir övünç kaynağı olarak değerlendirilebilir. Ancak son yıllarda yükseköğretimde nitelik konusu siyasi gündemin üst sıralarında daha fazla yer almaktadır. Bu noktada niceliğe ilişkin tartışmaların yerini yavaş yavaş niteliğe bıraktığı, en azından yükseköğretimde kalite konusunun giderek öne çıktığı savunulabilir.

Son yıllarda özellikle YÖK’ün kalite vurgusunun önemli ölçüde arttığı, bir takım siyasaların gelişimi ile de gözlenebilir niteliktedir. Bu durumun belki de ilk somut adımları Türkiye’nin Avrupa Eğitim Alanı’na girişidir. Türkiye bu alana Jean Monnet programı, Erasmus Değişim Programı, Lisbon Anlaşması ve Bologna Süreci ile dâhil olmakla birlikte, yükseköğretimde önemli değişimlerin asıl Bologna Süreci ile tetiklendiği görülebilir (Onursal-Beşgöl, 2016: s. 91). Zaten uzun zamandır reform söylemlerinin arttığı Türk yükseköğretiminin gerek hâlihazırda yapılacak olan bu reformlara meşruluk kazandırmak istemesi, gerek alternatif politika arayışları, Bologna Süreci uyum sürecinde oldukça istekli olmasını sağlamıştır (Onursal-Beşgöl, 2016: s. 95). Türkiye’nin Bologna Sürecine dâhil olmasının doğrudan bir baskıdan ziyade, sürecin reform için bir fırsat olarak görülmesi sürecin benimsenmesini oldukça hızlandırmıştır (Onursal-Beşgöl, 2017: s. 2).

Siyasi iktidarın yükseköğretimde kaliteye ve kalite güvencesi süreçlerine yönelik ilgisi bu süreçleri yönetecek bir üst mekanizmanın kurulması ihtiyacını doğurmuştur. Buna istinaden, küresel yönelimler ve rekabet edebilirlik paralelinde, Yükseköğretim Kalite Kurulu; 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” kapsamında oluşturulmuştur. Bu kurulun temel görevleri yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesini yapmak, akreditasyon süreçlerini yönetmek ve kalite güvencesinin içselleştirilmesini sağlamak olarak ifade edilmiştir. Kurul, 1 Temmuz 2017 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanan 7033 sayılı "Sanayinin Geliştirilmesi ve Üretimin Desteklenmesi Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen Ek Madde 35 hükümlerine göre yeniden yapılandırılmıştır. Bu yasal düzenlemeye istinaden Yükseköğretim Kalite Kurulu, idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliğine sahip özel bütçeli bir yapı haline gelmiştir. 2017 yılında 50 yükseköğretim kurumu, 2020'de 59 üniversite Dış Değerlendirme Programına dâhil olmuştur.

Yine son dönemdeki en önemli iki gelişme 10 üniversitenin araştırma üniversitesi olarak belirlenmesi ve yükseköğretimde ihtisaslaşma misyonu kapsamında da beş üniversite belirlenmesidir. Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi kapsamında gerçekleştirilen bu proje kapsamında 58 üniversite başvuru yapmış, bu üniversiteler arasından 25 üniversite YÖK ve paydaşlarınca geliştirilen nesnel göstergeler temel alınarak aday ilan edilmiş ve nihai olarak 10 üniversite araştırma üniversitesi olarak belirlenmiştir. Araştırma üniversitelerinin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir:

“Ülkemizin öncelikli hedefleri ve alanları kapsamında disiplinler ve kurumlar arası işbirliği ile nitelikli bilgi üreten, araştırma yetkinliği yüksek doktoralı insan kaynağı yetiştiren, uluslararası sıralama sistemlerinde görünürlüğünü ve bilinirliği bulunan, araştırma misyonunu ve stratejik yol haritasını belirlemiş ve üniversitenin çalışma disiplinini bu plana uygun biçimde yürütebilen, mükemmeliyeti yalnızca araştırma başlığında değil eğitim ve bilginin üretimi, aktarımı ve paylaşımında da hedefleyen, üniversite öğretim üyesinin öğrencisini ders dışında da araştırma faaliyetlerine dâhil ederek eğitimin kapsamını ve katkısını arttırmaya gayret ettiği, öğrencilerinin araştırma kültürünün içinde öğrenerek, bilgilerini geliştirdiği ve akademik

araştırmanın işleyişine hâkimiyet kazandığı, gerçekleştirdiği araştırma faaliyetleri ve ürettiklerinin değer bulmasıyla bütçesini geliştirdiği, verimli araştırmalarla var olan araştırma fonlarından daha fazla pay alan ve oluşturduğu toplumsal değerle parçası olduğu toplumun yarınlarında pay sahibi olmaya çalışan, güçlü araştırmacılar yetiştiren, dünya bilimine ve ülkenin kalkınmasına katkı sunan doktora programları olan, insanlığın ortak değerlerine ülkesinin geçmişi ve geleceği ile ihtiyaçlarını dikkate alarak katkı sunan bir kurumdur.” (YÖK, 2017)

Bu araştırma üniversiteleri sadece devlet üniversiteleri arasından seçilmiş, özel üniversiteler bu kapsamın dışında tutulmuştur. Araştırma üniversitelerinin yanı sıra, YÖK aynı zamanda 2016 yılında *Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması* adında yeni bir uygulamayı da hayata geçirmiştir. Bu uygulama ile seçilen beş üniversitenin bulunduğu bölgeye katkısını artırmak amacıyla özel olarak teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. 2020 yılına gelindiğinde ise bu kapsama alınan üniversite sayısı 15’e ulaşmıştır. YÖK’ün son dönemde gerek araştırma üniversiteleri için yeni adaylar belirlemesi ve bu üniversiteleri yıllık olarak değerlendirmesi, gerek ihtisaslaşma kapsamına alınan üniversite sayılarını artırması siyasi iradenin konuya ilişkin ilgisini yansıtır niteliktedir.

YÖK tarafından başlatılan bir diğer uygulama ise 100/2000 YÖK Doktora Burs Projesidir. YÖK’ün resmi internet sitesinde ifade edildiği üzere, diğer ülkelerde yükseköğretim odaklı rekabete açık ve özellikle araştırmacı insan kaynağının geliştirilmesine yönelik programlar örnek alınarak, nitelikli insan kaynağının nicel ve nitel kapsamda geliştirilmesini sağlamak adına doktoralı insan kaynağının gelişimi için 100 alanda 2000 doktora programına burs sağlanmaktadır. Yine yakın zamanda YÖK gerek program bazında çeşitlenmeye gidileceğini gerek burs kapsamına alınan öğrenci sayısını artıracığını beyan etmiştir.

Buna ek olarak, son dönemde eyleme konan Akademik Teşvik Yönetmeliği (ve bu yönetmelik kapsamında verilen teşviklerin amaca hizmet etmediğine yönelik kanı sonucunda 2018 yılında yapılan değişiklikler) Türkiye yükseköğretimindeki kalite arayışının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Yine, hızla sayısı artan üniversitelerin durumuna ilişkin, YÖK’ün kaliteden ödün verilmemesi adına bir takım kararlar aldığı ve raporlamaya önem verdiği görülmektedir. Özel üniversitelerin birçok boyutta değerlendirildiği bir rapor yakın zamanda kamuoyu ile

paylaşmıştır. Benzer şekilde özel üniversitelerin bazı bölümlerinde taban sıralama uygulaması getirilmiştir. Ayrıca, YÖK'ün özel üniversitelerde doktoralı öğrenci ve araştırmacı yetiştirilmesine vurgu yaparak çeşitli politikaları yakın zamanda uygulamaya başlayacağı da kamuoyu ile paylaşmıştır.

Benzer şekilde, ulusal ve uluslararası sıralamalar da daha fazla gündem oluşturmaktadır. Bilinen uluslararası sıralamaların yanı sıra birçok farklı sıralama kuruluşunun oluşturulması ve bu sıralamaların üniversiteler tarafından reklam amaçlı kullanılması dikkat çekici boyuttadır. YÖK'ün yaptığı çeşitli sıralamalarda ve değerlendirmelerde üniversitelerin önde gelen uluslararası sıralamalardaki yerini bir gösterge olarak alması, bu sıralamaların sonuçlarının dikkate alındığını kanıtlar niteliktedir.

Gerek YÖK tarafından uygulamaya alınan kalite güvencesi süreçleri, gerek farklı ulusal ve uluslararası kuruluşların akreditasyon bağlamında yetkilendirilmesi siyasi otoritenin yükseköğretimde kaliteye yönelik iradesini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Bologna sürecini takip eden dönemde, YÖK'ün uluslararası meşru kabul edilen uygulamaları model almak yoluyla daha sistematik bir kalite güvencesi sürecine girdiği görülmektedir (Aslan, 2009: s. 307). Yükseköğretimde uluslararasılaşmanın bu denli yoğun olduğu bir dönemde üniversiteler arası rekabet ve kurumsal çevrede meşru kalma çabaları üniversitelerde kalite konusunda ciddi bir baskı oluşturmaktadır (Akduman, Özkale, ve Ekinçi, 2001). Bu baskının ana kaynağı YÖK olarak ele alınabilirken üniversitelerin de piyasanın ve toplumun beklentilerini karşılayabilme çabası sonucunda normatif olarak ya da model alma yoluyla inisiyatif aldıkları görülebilir. Özellikle araştırma üniversiteleri gibi ülkenin önde gelen üniversitelerinin bilgi ekonomisinde oynaması beklenen merkezi rol söz konusu olduğunda kalite vurgusunun yoğunlaştığı açıktır (Gazizova, 2012). Bu noktada kaliteye yönelik baskının sadece YÖK tarafından doğrudan dikte edilen siyasalarla değil, birden fazla kaynaktan ve çeşitli şekillerde kendini gösterdiğini söylemek mümkün olabilir.

### **1.1.2. Kuramsal Çerçeve**

Alanyazında Yeni Kurumsalcılık, Sosyolojik Kurumsalcılık ya da Dünya Toplumu Teorisi olarak ifade edilen bir dizi teori küreselleşen dünyada örgütlerin



kimlik, amaç, anlam ve davranışlarına anlam kazandıran bir küresel kültürün varlığını öne sürmektedir (Brinton ve Nee, 1998; Dodds, Obradovic-Wochnik, ve Badran, 2014; March ve Olsen, 2006; Schofer ve Meyer, 2005). Bu egemen, birey ve devletler üstü dünya kültürü bireyi, örgütü ve kurumu yeniden tanımlamakta ve dünyayı anlamlandırmak için bir şema sunmaktadır. Daha önceki dönemde örgütler analiz birimi iken, günümüz dünyasında örgütün makro düzeyde çevresi ile ilişkisi daha çok öne çıkmış, örgütler üzerinde kurumsal çevrenin yoğun etkilerine yönelik bakış açısı daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Diğer bir deyişle, Yeni Kurumsalcılık teorik perspektifinden, küresel olarak kurumu (sektörü) etkileyen kültür ve meşru sayılan davranış kalıpları, o sektörde var olan bir örgütün ve aktörlerin davranışlarını belirler ve bu sınırlandırıcı ve yönlendirici çevrenin anlaşılması gerekmektedir.

Kurumsal çevre örgütleri üç şekilde sınırlandırır ve bunlar kurumsal eşbiçimçi baskılar olarak ifade edilmektedir. Bu baskılar ile örgütler kurumsal çevredeki rasyonelleşmiş mitlere uyum sağlamakta, meşru olarak kabul gören örgütsel uygulamaları ve yapıları benimsemektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu baskılar zorlayıcı, normatif ve taklidi olarak ifade edilebilir (Boxenbaum ve Jonsson, 2017; Cai, 2010; Immergut, 1998; March ve Olsen, 2006; Mason, 2012). Zorlayıcı baskılar çoğu zaman devletlerin ya da diğer tüzel kurumlar aracılığı ile kendini gösterirken, normatif baskılar kurumsal çevrede çoğu zaman profesyonelleşme ve bilimselleşme gibi süreçlerle bir şekilde norm haline gelmiş baskıları ifade etmektedir. Taklidi baskılar ise, örgütlerin özellikle tahmin edilemezliğin arttığı durumlarda kurumsal çevrede var olan daha başarılı örnekleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak taklit etmesi şeklinde açıklanabilir. Yükseköğretimde kalite bağlamında değerlendirildiğinde, özetle bu perspektifte daha makro düzeyde var olan kaliteye ilişkin baskılar ve bunların birer sosyal aktör olarak örgütlere (mikro düzeyde) eşbiçimçi ve sınırlandırıcı etkileri asıl odak noktasıdır. Bununla birlikte, Yeni Kurumsalcılık teorisi makro düzeyde analize fazlaca vurgu yapması ve kurumsal çevreye odaklanması; dolayısı ile mikro düzeyde örgütsel değişkenleri göz ardı etmesi sebebi ile son zamanlarda eleştirilmektedir. Teoriye yönelik en büyük eleştiri aktörlüğü (agency) aşırı sınırlı ve determinist bir bakış açısı ile ele almasıdır (Schilke, 2018). Aynı şekilde örgütsel kimlik gibi mikro düzeyde analizlere odaklanan yaklaşımlar

ise, mikro düzey değişkenleri ele alıp örgütlerdeki değişimi makro düzey değişkenleri göz ardı ederek anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, son dönemde örgütsel davranışı açıklamada hem makro hem de mikro düzeydeki değişkenleri içine alan aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık teorisinin alanyazında öne çıktığı görülmektedir (Bakınız: Battilana, Leca, ve Boxenbaum, 2009; Bechky, 2011; Boxenbaum, 2014; T. Lawrence, Suddaby, ve Leca, 2011; Leca, Lawrence, Suddaby, ve Leca, 2009; Powell ve Colyvas, 2008). Aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık, makro (kurumsal çevre/örgüt dışı) ile mikro (aktör/örgüt içi) dinamikleri birlikte değerlendirmesi ve örgütsel davranışa bütüncül bir bakış sunması açısından, yukarıda bahsedilen mikro ve makro yaklaşımların eksiklerini tamamlıyor görünmektedir (Boxenbaum ve Pedersen, 2009; Etienne ve Schnyder, 2010; T. B. Lawrence, Suddaby, ve Leca, 2009; Pancaldi, 2012).

Örgütsel kimliğin nasıl oluştuğu ve makro ve mikro düzeydeki değişkenlerin kimlik oluşumundaki rolleri aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinde önemlidir (Gioia vd., 2013; Gioia vd., 2000; Levin, 2017; Phillips vd., 2016). Aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden bakıldığında, örgütsel kimliğin örgütü kurumsal çevreye bağlaması örgütsel kimlik, örgütsel kimliğin inşası, değişimi ve şekillenmesine yönelik bir farkındalığı gerekli kılmaktadır. Dahası, kurumsal çevre, meşru ve rasyonel kabul edilen uygulamaların benimsenmesi yoluyla örgütsel kimliği şekillendirirken, örgütsel kimlik de örgütün kurumsal çevreyi yorumlaması için bir referans noktası olabilir (Phillips vd., 2016). Bir diğer ifadeyle, örgütsel kimlik hem özne hem de nesne olarak ele alınabilir. Örneğin kurumsal çevrede var olan uygulamalar, yeni oluşumlar, değerler, anlamlar örgütsel kimlik ile uyumsuzluk gösterebilir ve örgütte dirence neden olabilir. Yine, kurumsal çevreden gelen eşbiçimçi baskılar örgütsel kimliğe göre şekillenebilir.

Yükseköğretim kurumları tarafından kurumsal çevredeki bu ‘yeni’ kalite olgusunun nasıl algılandığı, anlamlandırıldığı, yönetildiği ve şekillendirildiği hala önemli bir araştırma konusudur (Csizmadia, Enders, ve Westerheijden, 2008; Enders, 2004: s.363; Jarvis, 2014; L. Lucas, 2014; Reale ve Seeber, 2011; Rhoades ve Sporn, 2002; Salto, 2018; Seyfried ve Pohlenz, 2018; Spillane, Reiser, ve Reimer, 2002). Makro düzeyi odağına alan bir perspektif, mikro düzeyde üniversiteler arasındaki farklılığı ve örgütsel aktörlerin rolünü göz ardı edebilmektedir. Bu nedenle, makro

düzeyde kurumsal çevrede var olan bu ‘yeni’ kaliteye ilişkin tanım ve beklentilerin üniversitelerde nasıl karşılık bulduğu; diğer bir deyişle, bunların nasıl yorumlandığı, anlamlandırıldığı ve uygulamalara nasıl yansıdığı araştırmaya değer niteliktedir. Anlamlandırma (sensemaking) örgütteki bireylerin daha önceki yaşantılarından farklı bir durumla karşılaştıklarında realiteyi yeniden ele almasını içeren bir yapılandırma süreci olarak ifade edilebilir (Gioia ve Chittipeddi, 1991; Gioia ve Thomas, 1996; Kezar ve Eckel, 2002; Maitlis ve Christianson, 2014; Maitlis ve Sonenshein, 2010; Weick, 1995). Örgütsel kimlik ile ilişkisi bağlamında böyle durumlarda bireyler ‘Biz kimiz?’ sorusunu tekrar sormakta ve çevreden gelen kimlik iddialarını var olan bilişsel şemaları ile karşılaştırmaktadırlar (J. H. Mills, Thurlow, ve Mills, 2010: s. 1889). Yükseköğretim kurumsal çevresindeki ‘yeni’ kalite tanım ve uygulamaları ve bunların kimlik iddiaları olarak örgüt tarafından nasıl ve ne derece anlamlandırıldığı bu noktada mevcut araştırma için odak noktasıdır.

Bu bağlamda kurumsal çevre, aktörlük (agency), örgütsel kimlik ve anlamlandırma süreçlerini içine alan hem makro düzeyi hem de mikro analizi kapsayıcı bir yaklaşım, kaliteye ilişkin siyasetlerin yükseköğretim örgütlerinin kalite uygulamalarına nasıl ve ne derece yansıdığına ışık tutacak niteliktedir. Aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık teorisi örgüt içi ve çevresindeki dinamikleri birlikte ele alması, örgütsel kimliği ve aktörlüğü sürece dâhil etmesi, bütüncül bir perspektif sunması ve iç ve dış dinamiklerin nasıl bir ilişki içinde olduğu konusunda alana ışık tutması açısından bu araştırmada teorik arka plan olarak alınacaktır. Bu bağlamda, mevcut durumda kaliteye yönelik kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarına örgütlerin nasıl karşılık verdiklerine odaklanan bu çalışma, aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden bir araştırma üniversitesi örneklemeden derinlemesine incelemeyi hedeflemektedir.

## **1.2. AMAÇ**

Mevcut araştırmanın amacı, aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden ‘yeni’ kalite olgusunun yoğun olarak deneyimlendiği bir araştırma üniversitesinin kurumsal çevreden gelen kaliteye ilişkin baskıları nasıl yorumladığı/anlamlandırıldığı ve bunlara nasıl cevap verdiğini incelemektir. Diğer bir ifadeyle, bu çalışma bir sosyal aktör olarak bu araştırma üniversitesindeki bireylerin penceresinden kurumsal çevredeki kalite tanım, uygulama ve yapılarının örgüt içinde

nasıl ve ne derece anlamlandırıldığını; üniversitenin örgüt kimliğinin kurumsal çevreden gelen kaliteye yönelik eşbiçimci baskıları yorumlamada ve bunların örgütsel uygulamalara yansımada nasıl bir role sahip olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın nihai amacı, siyasa yapıcıların üniversitelerin dış etkenlere karşı verdikleri tepkilerin nasıl şekillendiği ve bu davranışların oluşmasındaki dinamikler hakkında anlayış geliştirmelerini sağlamak; kamu üniversitelerinin örgüt olarak davranışlarını etkileyen iç ve dış unsurlara dikkat çekmektir.

Bu temel amaç doğrultusunda araştırma şu sorulara cevap aramaktadır:

- 1) (a) Bir sosyal aktör olarak araştırılan üniversite yükseköğretimde kaliteyi nasıl tanımlamaktadır?  
(b) Araştırılan üniversitenin kaliteye ilişkin tanımları ve inançları ile kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskıları ne derece örtüşmektedir?
- 2) Araştırılan üniversite ayırt edici, nispeten devamlılık gösteren çekirdek özelliklerini nasıl tanımlamaktadır?
- 3) Araştırılan üniversite, makro düzeyde kurumsal çevredeki informal (profesyonel normlar, piyasanın talepleri vb.) ve formal (kaliteye ilişkin kamu siyasaları, yükseköğretim politikaları, resmi hesap verebilirlik araçları vb.) kalite tanım ve baskılarını nasıl yorumlamakta ve anlamlandırmaktadır?
- 4) Kaliteye yönelik bu tanım ve baskıların anlamlandırılmasında bu üniversitenin tarihi, kuruluş misyonu, formal ve informal amaçları, değerleri ve geçmiş deneyimleri nasıl bir rol oynamaktadır?
- 5) Kurumsal çevrenin kaliteye ilişkin tanım ve baskıları, araştırılan üniversitenin kaliteye ilişkin uygulamalarına nasıl yansımaktadır?

### 1.3. ÖNEM

Alanyazındaki son araştırmalar, sadece Yeni Kurumsalcılık ya da örgütsel kimlik perspektiflerinden birisi ile örgütlerin değişime karşı davranışlarının tam olarak açıklanamayacağını vurgulamaktadır (Chandler ve Hwang, 2015; Pedersen ve Dobbin, 2006; Schilke, 2018). Bu noktada, kurumsal çevreyi yorumlama ve anlamlandırmada mikro düzeyde örgütü ve aktörlüğü (agency) daha aktif bir zemine oturtan bir yaklaşımın gerekliliği tartışılmaktadır. Buna ek olarak, son dönemde

örgütsel kimlik teorisinin de örgütlerin değişime karşı davranışlarını açıklamada mikrokurumsal bir perspektif ile alanyazına sunabileceği katkılar öne çıkmaktadır (Christiansen ve Lounsbury, 2013; Gioia vd., 2013; Gioia vd., 2010; Gioia vd., 2000; Levin, 2017; Phillips vd., 2016; Stensaker, 2015; Whetten, 2006). Bu kapsamda, mevcut araştırma, aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarının yükseköğretim örgütlerinde nasıl anlamlandırıldığı ve yorumlandırıldığına ilişkin daha bütüncül bir bakış açısı sunabilir. Mevcut araştırma, yükseköğretimde kalite olgusunu aktör merkezli Kurumsalcılık perspektifinde inceleyerek mikro düzeyde örgütsel kimliğin makro düzeyde kurumsal eşbiçimci baskılar ile etkileşimini ampirik olarak test etmekte ve böylelikle fazlaca teorik yöndeki alanyazına ampirik olarak katkı sunmaktadır. Bu bağlamda araştırma bulgularının alanyazında son dönemde ortaya konulan mikrokurumsalcılık alanyazına katkı yapacağı düşünülmektedir.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, Türk yükseköğretiminde küresel eğilimler ile de paralel olarak ciddi bir değişim süreci yaşanmakta, başta YÖK olmak üzere farklı paydaşların üniversitelere olan ilgisi artmakta ve üniversiteler ülkenin gelişimi için itici güç olarak görülmektedir. Birçok kalite politikasının ve değerlendirme süreçlerinin sürece dâhil edildiği; özellikle kalite güvencesi anlamında yeni oluşumların ve siyasaların eyleme geçirildiği görülmektedir. Bu gelişmeler ışığında, kaliteye ilişkin tasarlanan politikaların ve uygulamaların yükseköğretim örgütlerinde nasıl karşılık bulduğu önemlidir ve bu araştırma bunu incelemektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırma yükseköğretimde kalite olgusuna yönelik bulguları ile alanyazına katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın ayrıca kalite politikalarının tasarlanması ve uygulanmasında karar vericilere ve uygulayıcılara yönelik faydalı bulgular sunabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın bulgularının ileride, üniversitelerde kalitenin artırılmasında siyasa araçlarının daha etkin seçimine ve genel olarak daha etkin siyasalar tasarlanmasına ve geliştirilmesine katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Araştırmanın makro ve mikro düzeyi kapsayıcı bir yaklaşım üzerine temellenmesi ve yükseköğretimde kalite süreçlerine ilişkin mikrokurumsal bir perspektif sunması, kalite siyasalarının oluşturulması aşamasında başta YÖK olmak üzere yükseköğretimde karar vericilere, mikro düzeyde üniversite yönetimlerine bu siyasaları nasıl anlamlandırdığı ve uyguladığı

noktasında farkındalık kazandırabilir. Buna ek olarak, makro düzeyde yükseköğretim kurumsal çevresinde kalite tanımları nispeten belli iken mikro düzeyde yükseköğretim kurumlarındaki iç paydaşlar olan ve doğrudan bu tanımlardan ve ilişkili siyasalardan etkilenen akademisyenlerin ve idari personelin kaliteye ilişkin inançları ve tanımları mevcut araştırmada ortaya konulmaktadır. Araştırmanın bu bağlamdaki bulguları yükseköğretim örgütlerinin mikro düzeydeki tanımlarını ortaya koyarak olası uyumsuzluk durumlarını açıklayabilir ve örgütsel direncin sebeplerine ilişkin karar vericilere ve uygulayıcılara faydalı olabilir.

#### **1.4. SAYILTILAR VE SINIRLILIKLAR**

Bir araştırma üniversitesinin kaliteye ilişkin tanım, siyasa, uygulama, beklenti ve baskılar ile örgütsel kimliğinin ilişkisini (makro ve mikro düzeylerin ilişkisini) ele alan bu çalışmanın sınırlılıkları arasında genellenebilirliği sayılabilir. Durum çalışmasının doğası gereği genellenebilirlikten ziyade transfer edilebilirlik söz konusudur. Nitel araştırmalarda araştırmanın yapıldığı ortam araştırılan olgu ile yakından ilişkilidir ve ortamların benzerliği söz konusu olduğunda transfer edilebilirlikten söz edilebilir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı ortama ilişkin verilen bilgiler dikkate alınır, benzer özellikler gösteren yükseköğretim kurumlarında da kalite olgusunun açıklanması açısından bu araştırmanın bulguları transfer edilebilir niteliktedir.

Araştırma kalite olgusunu makro düzeyde kurumsal çevredeki şablonlar ve mikro düzeyde örgütsel kimlik ile ilişkisi bağlamında ele aldığı için örgütsel kimlik önemli bir bileşenidir. Örgütsel kimlik, son dönem araştırmalarında dinamik bir olgu olarak ele alındığından zaman içerisinde farklılaşabilmektedir. Örgütsel kimlikteki bu değişim radikal bir değişim şeklinde olabileceği gibi, sadece belirli çekirdek özelliklerde de olabilir. Her ne kadar örgütsel kimlik nispeten statükocu bir özellik gösterse de, örgütün bir sosyal aktör olarak yeni kimlik iddiaları ile karşılaşması sonucunda örgütü oluşturan bireylerin bir anlamlandırma sürecine girdikleri ve bunun sonucunda örgütsel kimlikte değişimler yaşanabileceği savunulabilir. Bu yüzden, bu araştırmanın bulguları anlamlandırma/ anlam verme süreçleri nedeni ile oluşabilecek olası değişimler ile geçerliliğini kaybedebilir. Gerek makro düzeyde yükseköğretim kurumsal çevresindeki değişimler, gerek örgütsel kimlikteki

değişimler olası durumlar olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu araştırmanın bulguları zamanla sınırlıdır.

Bu araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile toplanmıştır. Aslında, nitel durum çalışmalarında birden fazla veri toplama aracının birlikte kullanılması geçerlik ve güvenilirliği artıran bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda tek bir veri toplama aracının kullanılması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ancak, bu araştırmanın kalite olgusunu örgütsel kimlik ile etkileşimi yönünden irdelemesi nedeniyle, araştırmanın ulaşmak istediği derinlemesine bulgular ancak yoğun ve kapsamlı görüşmeler ile elde edilebilecek niteliktedir. Bu nedenle başka bir veri toplama aracı kullanılmamıştır.

Bu araştırmada, veriler akademik ve idari personelden oluşan katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bunun nedeni kurumsal çevreden gelen kalite tanım ve baskılarını yorumlamada, anlamlandırmada ve üniversite içinde bunların yansımaları olan uygulamaların doğrudan bu bireylerce yapılmasıdır. Bu nedenle çalışmanın kapsamı gereği öğrenciler araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Katılımcıların gerçek görüşlerini yansıtmaları için gerekli olan ortam yaratılmaya çalışılmıştır. Bu noktada, katılımcıların onlara yöneltilen sorulara karşı gerçek görüşlerini belirttikleri varsayılmaktadır.

## 1.5. TANIMLAR

**Yükseköğretim Kurumu:** Türkiye’de faaliyet gösteren tüm devlet ve vakıf üniversiteleri ve meslek yüksekokullarını ifade etmektedir.

**Yükseköğretim Kurumsal Çevresi:** Aynı sektörde ya da alanda bir araya gelerek ortak uygulamalar benimseyerek kurumsal bir kimlik kazanmış, üniversitelerin oluşturduğu çevredir. Araştırmada makro düzey olarak ifade edilen analiz birimi olarak ele alınmıştır.

**Yeni Kurumsalcılık / Aktör Merkezli Yeni Kurumsalcılık:** Teorinin birçok farklı türünün olması nedeni ile bu araştırmada teorik arka plan olarak kullanılan Yeni Kurumsalcılık, Stanford Ekolü tarafından ele alınan Sosyolojik Kurumsalcılıktır. Sosyolojik Kurumsalcılığın zaman içerisinde değişimi de

gözetilerek bu çalışmada aktörü de içine alan aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık olarak ele alınmıştır. Aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık makro düzeyde kurumsal çevrenin örgütler üzerindeki izomorfist etkilerine odaklanan, aynı zamanda aktörü de anlam verme/ anlamlandırma sürecinde daha aktif bir çizgiye oturtan bir Yeni Kurumsalcılık yaklaşımı olarak tanımlanmıştır.

**Anlamlandırma (Sensemaking) / Anlam verme (Sense Giving):**

Çalışmada anlamlandırma (sensemaking) kelimesi alanyazınla uyumlu olarak örgütteki aktörlerin kurumsal çevreden gelen kimlik iddialarını var olan bilişsel şemaları ile karşılaştırdıkları ve bunları yeniden yapılandırdıkları bir süreç olarak kullanılmıştır. Anlam verme (Sense Giving) ise liderlerin çevre ile olan etkileşimlerinde kurumsal çevreden gelen yeni kimlik iddialarını örgütteki bireylere sundukları bir süreç olarak ele alınmıştır.

**Aktörlük (Agency) / Sosyal Aktör:** Örgütsel kimliğe ilişkin alanyazında üç temel perspektif öne çıkmaktadır (Gioia vd., 2013: s. 127). Yazarlara göre bunlardan ilki olan ‘sosyal yapılandırma’ perspektifinde örgütteki bireyler tarafından tanımlanan bir örgütsel kimlik anlayışı söz konusudur. Bir diğer perspektif ise örgütün tek başına bir varlık olarak toplumda kendine has bir kimlik iddiasında bulunduğu ‘sosyal aktör’ perspektifidir. Üçüncü perspektif ise ‘kurumsalcı’ perspektif olarak ifade edilen, daha önceki iki perspektifi tamamlayan bir örgütsel kimlik perspektifidir. Bu perspektifte örgütsel kimlik örgüt içinde onu oluşturan bireylerce tanımlanmakta iken örgüt de tek başına ayrı bir varlık, bir sosyal aktör olarak faaliyet göstermekte ve makro düzeyde içinde bulunduğu kurumsal çevreden izomorfist baskılarla etkilenmektedir. Mevcut araştırma, bu noktada hem makro düzeyi hem de mikro düzeyi içine alan bu son perspektifi benimsemektedir. Bu bağlamda araştırılan üniversite bir sosyal aktör olarak ele alınmakta, tek başına tüzel bir kişilik olarak kurumsal çevrede faaliyet göstermektedir. Öte yandan araştırılan üniversitenin örgütsel kimliği ise mikro düzeyde örgüt içinde tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, aktör merkezli Yeni Kurumsalcılıktaki aktör vurgusu, geleneksel Yeni Kurumsalcılıkta aktörlüğün (agency) fazla determinist bir şekilde ele alınmasına bir tepki olarak özetlenebilir. Burada aktör (bir sosyal aktör olarak örgüt ve onu oluşturan bireyler), kurumsal çevreyi aktif ve stratejik olarak yorumlayan ve anlamlandıran bir bileşen olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, örgüt ve örgütteki



bireyler kurumsal çevre tarafından bir yere kadar sınırlandırılrsa dahi hareket alanına sahip olarak değerlendirilmektedir. Mevcut araştırmada, özetle araştırılan üniversite bir sosyal aktör olarak değerlendirilmekte ve kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarının mikro düzeyde örgüte yansımalarını ise örgütsel kimliği sosyal yapılandıran, bu çevreyi aktif ve stratejik olarak yorumlayan ve anlamlandıran örgütteki bireylerin penceresinden ortaya koymaktadır. Son olarak, araştırma boyunca örgütteki bireylerden bahsedilirken çoğu zaman ‘örgütsel aktörler’ ifadesi kullanılmaktadır. Burada ‘örgütsel aktörler’ ifadesi ile kastedilen kurumsal çevreyi yorumlayan ve anlamlandıran bireylerdir. ‘Örgütsel aktör’ ifadesinin bunu daha iyi ifade ettiği düşünöldüğü için bu yönde bir tercih ortaya konmuştur.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.YENİ KURUMSALCILIK

##### 2.1.1. Tarihsel Süreç

1930lardan ellilere kadar siyaset bilimi, bir disiplin olarak oldukça geleneksel bir bakış açısı ile ele alınmış; dönem yazarları siyasetin ve devletin temeli olarak düşündükleri formal yapıları incelemekle ilgilenmişlerdir. Bu geleneksel yaklaşımda daha kapsamlı teorik yaklaşımlar yerine betimleyici nitel analizler öne çıkmaktadır. Kurumların uygulamada nasıl işlediğine yönelik deneysel çalışmalar yerine, bu dönem çalışmalarında kurumların nasıl olması gerektiği temel araştırma odağıdır. Diğer bir deyişle, bu dönemde yazarların ilgilendiği asıl konu iyi yönetimin nasıl olması gerektiğidir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, siyaset bilimi alanında kurumların incelenmesi ve anlaşılmasına yönelik araştırmalar daha bireysel varsayımlara dayanan iki teorik yaklaşıma yerini bırakmıştır: davranışçılık ve rasyonel tercih (Peters, 2011: s. 2). Her iki yaklaşım da bireyi otonom olarak tanımlamakta ve eylemlerinin ya sosyo-psikolojik özellikleri ya da kişisel fayda arayışları ile şekillendiğini işaret etmektedir. Davranışçılık ve rasyonel tercih yaklaşımları, bireylerin temelde birey oluşlarından dolayı bağımsız şekilde ya da bireysel faydalarını hesaplayarak en çok yarar sağlayabilecekleri şekilde eylemde buldukları varsayımına dayanmaktaydı (Peters, 2011: s. 1). Bu iki yaklaşım ile ele alındığında, birey davranışlarının formal ya da informal kurumlardan etkilenmediği savunulabilir. Örgütsel teori perspektifinden ele alındığında, her bir örgütün diğer örgütlerden bağımsız olarak ve kendi çıkarları üzerine yoğunlaşarak yaşamını sürdürdüğü iddia edilebilir. O dönemde etkili olan bu iki teori sonucunda, araştırmalar da nicel deneysel çalışmalarla test edilebilir nitelikte teorik yaklaşımların ortaya konulmasını hedeflemiştir. Bununla birlikte, seksenli yıllardan itibaren Yeni Kurumsalcılık teorik perspektifi bu iki yaklaşımın aksini savunarak politika, sosyoloji, ekonomi ve örgütsel teori gibi birçok disiplinde akademisyenlerin

ilgisini çekmiştir (Meyer ve Rowan, 2012: s. 1-10). Daha önceki dönemde siyaset biliminin ilgili olduğu ana disiplinler tarih, hukuk ve felsefe iken; bu dönemde alanın psikoloji, sosyoloji ve ekonomi ile iç içe olduğu görülmektedir. Yeni Kurumsalcılık olarak ifade edilen bu teorik yaklaşım Eski Kurumsalcılığın temel varsayımlarını kabul etmekle birlikte siyaset biliminin Kurumsalcılık perspektifinde çalışılmasına ilişkin başka katkılar da sağlamıştır.

### **2.1.2. Eski Kurumsalcılık – Yeni Kurumsalcılık**

Kurumsalcılık alanyazınında en yaygın ayırım Kurumsalcılığın eski ve yeni Kurumsalcılık olarak ikiye ayrılmasıdır (Peters, 2011: s. 3-11). Bununla birlikte günümüzde bireyin karar ve eylem sürecinde daha fazla odağına alan ve siyasi yönlere vurgu yapan üçüncü bir Kurumsalcılık dalgasının varlığına işaret eden yazarlar da vardır (Bakınız: Lowndes ve Roberts, 2013). Eski Kurumsalcılık olarak ifade edilen geleneksel yaklaşımda formal kurallar ve yapı araştırmalarının odağını oluşturmakta; bu kural ve örgütler yoluyla kurumsallaşan siyasi yaşamın anlaşılması ve açıklanması temel araştırma motivasyonu olarak ifade edilmektedir. Eski Kurumsalcılık beş ayırt edici özellik ile tanımlanmaktadır: hukukilik, yapısalılık, bütünlük, tarihsellik ve normatif analiz. Hukukilik, yasalar ve yasaların devlet kurumundaki merkezi rolünü; yapısalılık, yapının önemi ve davranışını büyük ölçüde belirleyici özelliğini; bütünlük, siyasi yapıların bir bütün olarak ele alınması ve araştırılmasını; tarihsellik, siyasi sistemlerin tarihsel süreçte gömülü olmasını; ve normatif analiz ise iyi devlete ilişkin güçlü bir normatif elementin varlığını ifade etmektedir (Hysing ve Olsson, 2017).

Örgütün yapısı başta olmak üzere formal yönlerini daha fazla vurgulayan Eski Kurumsalcılığa ilişkin eleştirilerin çıkış noktası, bu yaklaşımın teori ve yöntem konusunda yansıtıcı olmaması ve bireylerin örgüt içerisindeki gerçek davranışlarını ifade eden informal yanını göz ardı etmesi oluşturmaktadır (Lowndes ve Roberts, 2013: s.22-28). Seksenler ve doksanlarda ortaya çıkan bu Yeni Kurumsalcılık yaklaşımı Eski Kurumsalcılıktan üç bakımdan farklılaşmaktadır: (1)Yeni Kurumsalcılık örgüte ilişkin yaklaşımını normlar, fikirler, ağlar ve koalisyonlar gibi informal yanları da içine alacak şekilde genişletmektedir; (2)Yeni Kurumsalcılık siyasi kurumları sadece görünen şekli ile halihazırda ele almak yerine uygulamada nasıl işlediğine dair kritik bir bakış açısını benimser; (3) Eski Kurumsalcılık kurumun

bireye etkisi konusunda determinist bir yaklaşıma sahipken Yeni Kurumsalcılık kurumsal çevrenin bireyin davranış ve tercihlerini sınırlandığını geniş perspektifte kabul eder ancak bireyi de bir aktör olarak görür (Lowndes ve Roberts, 2013: s. 28-29). Diğer bir deyişle, altmışların davranışçılık ekolüne ve kurumların bireysel eylemlerin toplamından ibaret olduğu görüşüne tepki olarak ortaya çıkan Yeni Kurumsalcılık (Powell ve DiMaggio, 2012), Eski Kurumsalcılığın temelleri üzerinde şekillenerek, Eski Kurumsalcılığın büyük ölçüde betimsel nitelikteki yaklaşımını, siyasi davranışı şekillendiren formal ve informal kurumsal kuralları içine alacak şekilde evirmiştir (Mackay, Kenny, ve Chappell, 2010). Bununla birlikte, alanyazında ele alındığı hali ile Yeni Kurumsalcılık daha çok Stanford ekolünün ortaya koyduğu hali ile Sosyolojik Kurumsalcılık olarak ifade edilmekte; bu yaklaşım aktörün rolünden çok makro düzeyde kurumsal eşbiçimci baskılara vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın sonraki bölümlerinde ele alınacağı üzere bu çalışma daha çok aktörü de içine alan daha aktif ve dinamik bir Kurumsalcılık teorisini araştırmanın arka planı olarak kullanılmaktadır.

Yukarıda ifade edilen farklar göz önüne alındığında, örgütsel analizde yetmişler itibari ile önemli bir kavramsal değişimin olduğu ve örgütün bulunduğu çevrenin örgütsel dinamiklerini anlamada çok önemli bir bileşen olduğu görülmektedir (Abrutyn ve Turner, 2011: s.283-284). Yeni Kurumsalcılık yaklaşımının ortaya çıkışını hazırlayan bir diğer faktör de Eski Kurumsalcılığın eksik bıraktığı noktalar (McConnell, 2008: s. 329). Yeni Kurumsalcılık örgütsel çevre, sektör, toplum gibi olgular etrafında makro düzeyde bir bakış açısı ile olayları ele alırken; Eski Kurumsalcılığın daha mikro düzeyde ele aldığı aksiyon kavramı geri planda kalmaktadır (Hirsch ve Lounsbury, 1997: s. 410 - 413; Steinmo, Thelen, ve Longstreth, 1992).

Eski Kurumsalcılık ile Yeni Kurumsalcılık arasında farklar olduğunu kabul etmekle birlikte, bu iki yaklaşımı karşıt olarak ele almak bir hata olur (Rutherford, 1995). Gerek yaklaşımın evrimini anlayabilmek için, gerek araştırmalarda teorinin yansımalarını daha iyi ifade edebilmek adına, bu iki yaklaşımın farklılıklarına rağmen süreklilik gösteren bir olgu olarak ele alınması daha yerinde ve işlevsel bir yaklaşım olabilir. Özellikle, örgütsel analizin makro düzey ve mikro düzeyde ele aldığı kurumsal yapı ve bireysel eylem odağında değişimin nasıl meydana geldiğine

ve yeni kurumsal yapıların nasıl ortaya çıktığına yönelik daha bütüncül açıklamalar getirebilmek için eski-yeni ikiliği yerine bunların birleştiği bir noktadan hareket edilebilir. Kurumların rolü, kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiği, kurumsal norm, değer ve uygulamaların nasıl yayıldığı, aktör-kurum ilişkisi, meşruluk gibi konuların irdelenmesi modern toplumun dinamiklerinin anlaşılması için daha verimli araştırma alanları olabilir.

### **2.1.3. Yeni Kurumsalcılık: Kapsam**

Temelinde açık sistem teorisi görülen Yeni Kurumsalcılık, örgütsel analiz bağlamında ele alındığında, örgütsel davranışın detaylarından ziyade örgüt ile diğer örgütler ve çevresi arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Cai, 2010: s.231). Her ne kadar daha önce de örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiye odaklanan çeşitli çalışmalar olsa da (Bakınız: Gouldner, 1954; Selznick, 1949; Thompson, 1967); yetmişlerin sonu ve seksenlerin başında örgütün çevresi ile ilişkisi önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Mizruchi ve Fein, 1999: s. 655-656). Yeni Kurumsalcılık teori olarak üç karakteristik özelliğe sahiptir: Bireyler sınırlı bilgi ve bilişsel kapasiteye sahip olduğu için rasyonalite sınırlıdır; kurumlar kurallardan oluşur ve çeşitli mekanizmalar ile bireyin tercihlerini kısıtlar; ideal anlamda kurumların bu sınırlayıcı yapısı bireyin tercihlerinin grupla uyumlu olmasını sağlar (Ingram ve Clay, 2000: s. 526).

Yeni Kurumsalcılık, bireyin kasıtlı eylemleri ile sosyal gerçekliği açıklamaya çalışan teorilerle karşılaştırıldığında, siyasal yaşamın öngörülenden çok daha istikrarlı olduğunu ifade etmektedir (Koning, 2016: s. 639). Bu yaklaşım, Yeni Kurumsalcılığın en önemli bileşenlerinden biri olmakla birlikte; istikrara bu denli vurgu yapmak değişimin açıklanmasını güçleştirmiştir. Nitekim Yeni Kurumsalcılığa yönelik en önemli eleştiriler de bu zayıflık üzerine temellenmektedir. Bu nedenle sonraki dönemlerde değişim ve kurumların ortaya çıkışına yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış ve teorinin bu eksik yanına ilişkin çeşitli açıklamalar getirilmiştir.

Yeni Kurumsalcılık, bugün özellikle siyaset biliminde giderek daha fazla kullanılmakla birlikte; kavramın kullanımına ilişkin bir belirsizlik bulunmaktadır. Eski Kurumsalcılığın göz ardı ettiği çeşitli olguları sürece dâhil etmekle birlikte; Yeni Kurumsalcılığa ilişkin çalışmaların tek bir kaynaktan çıkmadığı görülebilir.

Farklı düşünce okullarının Yeni Kurumsalcılık olarak ifade ettiği yaklaşımlar birbirlerinden farklılık göstermektedir. Tüm bu yaklaşımlar, temelde altmışlar ve yetmişlerde egemen olan davranışçılık ekolüne karşı olarak geliştirilmesine karşın; ve kurumların sosyal ve siyasi hayatta bireyin davranışlarına etkisini araştırmakla birlikte, çevreyi ele alış şekilleri onları birbirinden farklı kılmaktadır (Hall ve Taylor, 1996b). Tüm Yeni Kurumsalcılık teorileri kurumların bireyin tercihlerini, davranışlarını, ilgilerini ve kimliklerini şekillendirdiğini ifade etmekle birlikte öne çıkan Kurumsalcılık çeşitlerinin kurumların ortaya çıkışı ya da değişimin nasıl olduğu gibi konularda farklı açıklamalar yaptığı görülmektedir (Bell, 2011: s. 883).

Yeni Kurumsalcılığın bugün en az üç farklı versiyonunun olması da buna bağlıdır. Değişimi ve kurumların ortaya çıkışını açıklamak amacı ile yapılan çalışmalar, odakları itibari ile farklılaştığı için bugün en az üç farklı Yeni Kurumsalcılık olduğu ifade edebilir: Tarihsel Kurumsalcılık, Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı ve Sosyolojik Kurumsalcılık. Bunun dışında son dönemde Söylemsel Kurumsalcılık şeklinde başka bir Kurumsalcılığın da alanyazında yerini aldığı ifade edilebilir. Bu noktada, Meyer'in (2010) Yeni Kurumsalcılığı realist modelden fenomenolojik modellere doğru ilerleyen tek bir çizgide ele aldığı çalışmasındaki söylemleri dikkate değerdir. Yazar, örgüt içerisindeki aktörler ve kurumsal çevrenin bu modellerdeki önemini tartışarak çeşitli farklar ortaya koymuştur:

'Realist modellerde aktörler, içinde buldukları kurumsal düzenden bağımsız şekilde sınırları ve içsel dinamiklere sahiptirler. Bireyler doğal aktörlerdir. Fenomonolojik modellerde ise aktör unsuru, sınırlar ve içyapılar daha geniş kurumsal sistem tarafından meşrulaştırılır ve sisteme göre de farklılık gösterir... Realist modellerde söz konusu kurumsal çevre sınırlıdır... Az sayıda kuraldan oluşur. Fenomonolojik modelde kurumsal çevre zengindir, karmaşık kültürel anlamlar ve örgütsel yapılardan oluşur... Realist modellerde kurumsal çevrede aktörleri sınırları dâhilinde etkileyen bir dizi açık bağlayıcı kural bulunur. Fenomonolojik modellerde kurumsal çevre aktörlerin sınırlarını aşan; aktörlüğü, kimliği ve eylemleri şekillendiren daha çok bir kültür ya da anlam sistemi olarak işler.' (Meyer, 2010: s. 3-4)

Bu noktada Meyer (2010: s. 4), DiMaggio ve Powell'in (1983) ünlü makalesine değinerek aktöre ilişkin realist bakış açısının hala önemli olduğunu, ancak aktörün karmaşık örgütsel çevre tarafından şekillendiğini belirtmektedir. Yazar, DiMaggio

ve Powel'ın kurumsal çevre kavramı ile durumu açıkladığını ancak burada Sosyolojik Kurumsalcılığın yenilikçi yanını oluşturan önemli bir farkın olduğunu ifade etmektedir:

“Bazen kurumsallaşma o kadar baskın olur ki aktörler örgütsel çevrenin gereklerine farkında olarak ya da amaçlı bir şekilde değil taklidi şekilde uyum sağlarlar.” (J. W. Meyer, 2010: s. 4).

Meyer'in (2010) realist modellerden fenomenolojik modellere doğru gittikçe kurumsal çevrenin aktörlerin hareket alanına daralttığına ilişkin ifadesi önemlidir. Nitekim, Yeni Kurumsalcılıkta en önemli bileşenlerden biri olan örgütsel çevre ve bu çevrede insan unsurunun ne derece etkin olduğu, rasyonalitenin sınırları ve bu ikisinin dengesi asıl araştırma odağını oluşturmaktadır. Benzer şekilde, Yeni Kurumsalcılığın birden fazla çeşidinin olduğunun kabul edilmesi ya da tartışılması da yine kurumsal çevre ile aktör arasındaki bu dengeye bağlıdır. Aktörlüğün sınırı ile kurumsal çevrenin aktörlüğü ne derece sınırlandırdığı, realist bir perspektifte ele alındığında, örgütsel çevrenin etkisi oldukça az olacağı için burada Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı öne çıkarken; bu etkinin daha güçlü olması Tarihsel Kurumsalcılık ve Sosyolojik Kurumsalcılık perspektifi ile anlam kazanabilir. Meyer (2010: s. 5), bu noktada realist bir perspektiften ele alındığında aktörlüğün Sosyolojik Kurumsalcılıkta göz ardı edildiği şeklindeki eleştirinin yersiz olduğunu ifade etmekte; bu konudaki eleştirilerin zaten bireyi aşırı rasyonel, amaçlı ve otonom olarak gören Amerikan perspektifinden kaynaklandığını ifade eder.

Gelinen noktada, Yeni Kurumsalcılığa yönelik daha önceki eleştirilerin teorik olarak bir değişime neden olduğu; daha sonra geliştirilen bu alt Yeni Kurumsalcılık türlerinin örgütsel dinamizmi içerdiği ve değişimi açıklamaya çalıştığı görülmekle birlikte, daha tutarlı ve bütüncül bir kurumsal analiz için bütünleştirici bir perspektifin gerekliliği tartışılmaktadır (Katznelson ve Weingast, 2005; Koning, 2016: s. 640). Gerek benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyabilmek, gerek bütüncül bir yaklaşımın ne derece mümkün olduğunun tartışılması açısından çalışmanın bu kısmında Tarihsel Kurumsalcılık, Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı, Sosyolojik Kurumsalcılık ve Söylemsel Kurumsalcılık ayrı başlıklar altında irdelenecektir.

### 2.1.3.1. Tarihsel Kurumsalcılık

Çeşitli yazarların ifade ettiği şekli ile Tarihsel Kurumsalcılık, kurumsallaşmayı örgütlerin tarihsel süreçte izlediği yolun belirlediği bir olgu olarak almakta, değişimin sadece bu andaki olaylarla değil, aynı zamanda bir dizi geçmiş olaylar ile şekillendiğini ifade etmektedir (Bakınız: Goldstone, 2003; Kickert ve van der Meer, 2011; Sanders, 2006). Başka bir deyişle *'nereye gittiğiniz nereden geldiğinize bağlıdır ve geldiğiniz yerden dolayı gidemeyeceğiniz yerler vardır'* (Putnam, Leonardi, ve Nanetti, 1994: s. 197). Tarihsel Kurumsalcılık, çoğu zaman belirsizlik ve beklenmeyen alternatiflerin olduğu bir ortamda alınan geçmiş kararlar gelecekteki kararların alınmasında sınırlayıcıdır savını temel alır (Broschek, 2011: s.541; Fioretos, 2011: s.371 - 372).

Yaklaşım ilk hali ile ele alındığında, kurumların aktörlerin hem stratejilerini hem de amaçlarını şekillendirdiğini; bu nedenle örgütlerin durağan olduğunu ve bu yüzden de bu aşırı statik yaklaşıma düzeltici bir unsur olarak örgütsel dinamizmin eklenmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır (Steinmo vd., 1992). Tarihsel Kurumsalcılığın bu ilk halinin oldukça yapısalcı olduğu, örgütsel aktörlüğe yer bırakmadığı ve değişimi açıklamakta oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu noktada oldukça durağan şekilde ele alınan kurum kavramı ile değişimin nasıl açıklanacağı en önemli sorunsal olarak ifade edilebilir.

Tarihsel Kurumsalcılığı ele alan sonraki araştırmalar, çeşitli kavramlar ile durumu açıklamaya çalışmışlardır. Bu eksikliğe cevap verme amacı taşıyan ikinci Tarihsel Kurumsalcılık dalgası, 'yol bağımlılığı' kavramını kullanarak kurumların devamlılığını ve değişimini şekillendiren olaylar üzerine odaklanmıştır (Farrell ve Newman, 2010: s. 616). İkinci dalga Tarihsel Kurumsalcılar yol bağımlılığı, dış şoklar ve kriz anında aktörlerin kararları ve tercihlerini sürece dâhil ederek teorinin zayıf yanlarını kapatmaya çalışmışlardır. Bununla birlikte, bu halinin de örgütsel sınırlar, durağanlık ve devamlılık gibi kavramları açıklamada yetersiz olduğunu; bu nedenle daha dinamik, kapsamlı bir teorinin geliştirilmesinin gerekliliğini tartışan yazarlar vardır (Bakınız: Bell, 2017).

Tarihsel Kurumsalcılığın özünde yol bağımlılığı kavramı bulunmaktadır ve bu kavram örgütün geçmişte izlediği yolun, aldığı kararların ve tercihlerinin mevcut



durumdaki ve gelecekteki seçeneklerini sınırlandırdığını işaret etmektedir (Greener, 2005: s.62-64; Sewell, 1996: s.262-263). Bu şekilde ele alındığında, yol bağımlılığı kavramı birçok yazar tarafından belirli bir olaylar zinciri sonucunda ortaya çıkan durumu geçmişteki tercihler ile açıklamaya yöneltmiştir. Ancak yol bağımlılığına ilişkin bu indirgemeci yaklaşım tarihsel sosyoloji alanında çalışan çoğu yazarı tatmin etmediği için bu yazarlar *geçmiş tercihler gelecekteki kararları etkilerden* öte bir tanıma ihtiyaç duymuşlardır (Mahoney, 2000: s.510).

Yol bağımlılığı yaklaşımlarından biri *kendi kendini güçlendiren silsileler* şeklinde ifade edilebilir. Bu perspektiften ele alındığında, belirli bir yönde atılan ilk adımlar aynı yönde daha fazla ilerlemeye neden olur ki zaman içerisinde başka bir yönde ilerlemek mümkün olmaz (Pierson, 2000: s.252). Yol bağımlılığını bu şekilde ele almak, kurumların kolay kolay değişmeyen ve görece sürekli olan yapılar olduğu savını açıklayabilir. Değişim ise ‘kritik yol ayrımı’ kavramı ile açıklanmaktadır (Capoccia, 2016). Kritik yol ayrımı, iki ya da daha fazla seçeneğin mevcut olduğu ve birinin seçildiği durumda başka birine geçmenin giderek zorlaştığı durumları ifade eder. Kritik yol ayrımı, özünde bir bilinmezlik barındırır. Yani, determinist bir yaklaşım ya da olasılıkları hesaplama yoluyla tahmin edilemeyecek, teori ile açıklanamayan, olmasına ilişkin ibarelerin mevcut olmadığı bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumda karar vericiler bir tercih yaparlar ve yapılan tercih statükoyu değiştirirse değişim gerçekleşir.

Tarihsel Kurumsalcılıkta siyasi süreçler ‘aralıklı denge’ kavramı ile açıklanmaktadır. Aralıklı denge kavramı, kurumların çoğu zaman eylemsizlik odaklı olduğunu, yani ‘statükocu’ bir özellik gösterdiğini; ancak yukarıda bahsedilen beklenmedik bir durumda - bu çoğu zaman beklenmedik bir dış faktör sonucunda gerçekleşir - dengenin sekteye uğradığını ve bu durumda kritik yol ayrımlarının oluştuğuna işaret etmektedir.

Bununla birlikte, Tarihsel Kurumsalcılığa yönelik - özellikle yol bağımlılığı ve kritik yol ayrımı yaklaşımlarına - çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu yaklaşımda değişimin genellikle dış faktörler tarafından meydana geldiğinin varsayıldığı; bu durumun da örgütsel aktörlük, bireysel girişim ve karar alma mekanizmaları gibi iç dinamikleri göz ardı ettiği şeklindedir (Crouch ve Keune,

2005; Steinmo vd., 1992). Tarihsel Kurumsalcılık bu yönden oldukça determinist bir yaklaşımdır. Diğer bir eleştiri ise, örgütsel değişime neden olan yol ayrımlarının nasıl ortaya çıktığına ilişkin sorulara teorinin tatmin edici cevaplar sunamamasıdır. Başka bir eleştiri ise, yol bağımlılığının değişimi dışsal, anlık, beklenmedik bir olayın ortaya çıkışı ile açıklaması; bu yaklaşımında zaman içerisinde yavaş yavaş gerçekleşen değişimleri açıklamakta yetersiz kaldığı yönündedir. Diğer taraftan, yol bağımlılığı kavramı da kendi içerisinde çeşitli tutarsızlıklar barındırmaktadır. Örneğin kurumların nasıl ortaya çıktığı konusunda yol bağımlılığı kavramı tatmin edici bir cevap sunamayabilir. Yol bağımlılığı söz konusu ise, istikrarlı şekilde ilerleyen kurumların onları değiştirmeye zorlayacak olan, aktörlerin tercih yapmalarına izin veren dış baskıları nasıl yarattığı ayrı bir tartışma konusudur. Aralıklı denge kavramı etrafında incelendiğinde, statükonun tehlike altında olduğu kriz durumlarında kurumlar bağımlı değişkenler olarak ele alınmaktadır (Steinmo vd., 1992).

Tarihsel Kurumsalcılık, kurumların değişime dirençli yapısını, seçtikleri yolu seçmelerinde hangi olayların etkili olduğunu ve beklenmeyen dış baskılar ya da olaylar sonucunda değişimin nasıl gerçekleştiğini açıklamada oldukça yararlı bir Yeni Kurumsalcılık türü olarak ele alınabilir. Bununla birlikte, araştırmacı açısından çeşitli sınırlılıklar barındırmaktadır. Öncelikle bu yaklaşım daha çok durum analizi yöntemini kullanarak belirli kurumların tarihsel süreçte izlediği yolu belirlemeye çalışır. Çoklu durum analizleri de farklı durumlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyar. Bununla birlikte farklı durumlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları inceleyerek genelleme yapmak çok mümkün değildir. Diğer taraftan yol bağımlılığı kavramı ile ele alırsak, var olan durumun tarihsel süreçte hangi sebep sonuç ilişkilerinden kaynaklandığını bulmak için ne kadar geriye gitmek gerektiği de ayrı bir sorunsaldır. Tamamen rasyonalitenin mümkün olmadığı, büyük belirsizliklerin olduğu ve vazgeçme maliyetinin fazla olduğu bir dünyada aktörlerin güvenli ve doğru olduğunu düşündükleri yolda kalmaları anlaşılabilir bir durumdur. Ancak, gerek yavaş bir değişim gerek ani değişimler söz konusu olduğunda kurumsallaşmanın bir sonucu olan sınırların sorgulanması, dengelenmesi ya da aşılması, bilinçli ve aktif bir insan unsurunu gerektirmektedir. Bu eksiklik fikirlerin bilişsel ve sosyal kökenlerinin ve bunların nasıl davranışa dönüştüğünün anlaşılması

yoluyla giderilebilir. Burada söz konusu olan, aktörlerin aklındaki fikirlerin kurumsal dünyayı şekillendirmesi değil (Bu aktörler hâlihazırda onların fikirlerini ve eylemlerini belirleyen bir kurumsal çevrenin içinde bulunmaktadır); bu aktörlerin söz konusu kurumsallaşmayı nasıl tanımladıkları ve bu konuda ne yapmayı seçtikleridir (Bell, 2017: s.724-725). Bu noktada Bell (2017), daha dengeli bir öneri getirerek kurumların kurallar ve normlar bütünü olarak aktörlük üzerinde sınırlayıcı etkisini kabul etmekte; aynı zamanda insan unsurunun varlığına dikkat çekmektedir. Yazar, bilişsel yaklaşımları temel alarak kurumsallaşmış bir kimliği benimsemenin ya da kurumsallaşmanın öngördüğü kurallar ve normlardan sapmanın bilinçli bir tercih olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal istikrar ve tahmin edilebilirliği seçen ve bunu güvenli bir liman olarak gören bireydir; bununla birlikte mevcut durumdan sapmayı bir fırsat olarak gören birey değişim için hareket edecektir. Bu bağlamda gerek yavaş ve sürekli değişim, gerek dış baskılar sonucunda gerçekleşen değişim determinist bir olgu olarak değil, bireyin sınırlar içerisinde hareket kabiliyeti ile açıklanabilir.

Geleneksel Tarihsel Kurumsalcılığın insan unsurunu göz ardı etmesinden kaynaklı eksikliğine bir diğer cevap da stratejik ayrıklaşma (strategic decoupling) kavramıdır. Meyer ve Rowan'ın (1977,) çalışmasında örgütlerin çevresi ile çatışmasında nasıl eylemde bulduklarını açıklamak için kullanılan kavram son dönemde stratejik, proaktif ayrıklaşma olarak ele alınmaktadır (Bakınız: Boxenbaum ve Jonsson, 2008; Hirsch ve Bermiss, 2009). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınacak olan ayrıklaşma kavramı, özünde örgütün formal yapısı ile uygulamaları arasındaki bir kopuşu; ya da örgütün dış baskı ve beklentilere sadece sembolik ya da retorik düzeyde cevap vermesi, gerçek uygulamalarının farklılık göstermesi şeklinde ifade edilebilir. Stratejik ayrıklaşma bu noktada örgütsel aktörlerin bilinçli bir şekilde uyguladığı bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. Sivil toplum örgütlerini incelediği çalışmasında Aberg (2015: 35) ayrıklaşmanın stratejik bir mekanizma olarak bilinçli şekilde kullanıldığını ifade etmektedir (Aberg, 2015: s. 35-37). Çalışmada bazı eğitim örgütlerinin kendilerini kar amaçlı örgütlerden ayrı tuttuğunu, aynı zamanda ekonomik nedenler ile kar amaçlı faaliyetler içerisinde olmak zorunda olduklarını belirtilmekte; bu ikileme başa çıkmak adına örgütün içerisinde kar amaçlı oluşumların örgütün asıl kimliğinden ayrı tutulması şeklinde

bir yol izlendiği bulunmuştur. Bu ve benzeri bulgular yol bağımlılığı kavramında eksik olan insan unsurunu tamamlayıcı niteliktedir.

### **2.1.3.2. Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı**

Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı, temelinde klasik rasyonel tercih teorisinin varsayımlarını barındırmaktadır. Bu teorik perspektifte, örgütler ve bireyler kendi çıkarları doğrultusunda ellerindeki kaynakları kullanarak azami fayda elde etmeye çalışırlar. Bu noktada, daha sonraki bölümde ele alındığı şekli ile Sosyolojik Kurumsalcılık teorisi bakış açısından farklı olarak burada davranış kişisel tercih ile açıklanmaktadır. Yani, aktörlüğün bu noktada kurumsal çevre tarafından kısıtlanması gibi bir durum söz konusu değildir. Bununla birlikte, rasyonel tercih teorisinin çevreyi ve kurumları dikkate almaması bir sorun teşkil etmektedir. Bu noktada Rasyonel Tercih Kurumsalcılığını savunan çoğu yazar tündengelimsel bir yaklaşım ile durumu açıklamaktadır (Weyland, 2002: s. 60-61). Bu yaklaşıma göre, bireyler özünde yine kişisel çıkarlar ile davranışta bulunmaktadır. Bunu yaparken daha büyük amaçlar da ortaya koyabilirler. Ancak önemli olan tahmin edilebilir ve sistemik olan bu kişisel çıkarlardır. Örneğin, siyasi aktörler temelde kısa vadeli bir amaç ile - seçimi kazanmak ya da yeniden seçilmek gibi - hareket ederler. Bu amaca ulaşmak için çok daha farklı ve büyük çaplı amaçların sürece dâhil olması mümkündür; ancak yine de temelinde kişisel bir amaç, diğer bir ifade ile rasyonel bir tercih söz konusudur (Ames, 2001: s. 97 - 99).

Buraya kadar ele alındığı şekli ile rasyonel tercihin 'Kurumsalcılık' kısmı henüz net değildir. Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı şeklinde bir ifade kullanabilmek için aktörlerin eylemlerini kısıtlayan kurumsal düzeyde bir faktörün söz konusu olması gerekmektedir. İşte bu noktada, daha çok siyasi aktörlerin davranışlarını açıklamak için kullanılan Rasyonel Tercih Kurumsalcılığında bu aktörlerin içinde bulunduğu çevrede var olan sınırlayıcı ya da destekleyici unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsurlar, bireysel tercihi ve stratejik karar verme sürecini etkileyen 'oyunun kuralları' dır. Rasyonel Tercih Kurumsalcılığındaki bu 'oyunun kuralları' ele alındığında, bu yaklaşım bir yandan davranışı etkileyen bir dizi kuralın nasıl ortaya çıktığını, sürdürüldüğünü ya da değiştirildiğini vurgulamakta; diğer taraftan da çıkarlarını önde tutan aktörlerin bu kurallardan nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır (Weyland, 2002: s.60).

Rasyonel Tercih Kurumsalcılığını diğer Kurumsalcılık türlerinden ayıran ögeyi iyi tanımlamak gerekmektedir. Bu Kurumsalcılık türünde kurum kavramı oyunun kuralları olarak ele alınmakta, bireysel aktörlerin davranışlarını etkileyen bir dizi kural ile sınırlı kalmaktadır. Bu noktada daha farklı makro düzey faktörlerin olmadığı görülmektedir. Örneğin kültürel normlar söz konusu değildir.

1970lerde ortaya çıkan Rasyonel Tercih Kurumsalcılığının temelinde Amerikan kongre davranışları açıklama çabası görülmektedir (Hall ve Taylor, 1996a: s.942). Bu noktada siyasi aktörler kendi çıkarlarına odaklanmakta, kurumlar ise bir kurallar dizisi olarak belirsizliği azaltmakta, belirsizliği azaltarak mevcut alternatifleri, tercihleri ve kaynakları belirlemektedir. Aktörlerin davranışlarının belirleyicisi aslında diğer aktörlerin davranışlarıdır; kurumlar ise bu noktada diğerlerinin davranışlarının seyrine ilişkin bilgi sağlayan yapılardır. Rasyonel Tercih Kurumsalcılığının kurumu ele alış şekli ve davranışın kaynağına ilişkin iddiası ele alındığında, oldukça sistematik ve sınırlı bir yaklaşım benimsediği açıktır. Bu yaklaşım, siyasi davranış açıklama konusunda oldukça faydalı olmakla birlikte çeşitli yönlerden yetersizdir. İlk olarak, insan eylemlerine yön veren motivasyonu sadece bireysel fayda olarak ele almak oldukça indirgemeci bir yaklaşım olarak, gerek bireysel gerek sosyal düzeydeki farklı unsurları göz ardı etmektedir. İkincisi, kurumun sadece oyunun kuralları olarak ele alınması kültürü göz ardı etmektedir. Son olarak, bireysel aktörleri kararlarında sürekli olarak rasyonaliteyi temel alan aktörler olarak ele almak her ne kadar sistemli olsa da yetersiz bir bakış açısidir.

### **2.1.3.3. Söylemsel Kurumsalcılık**

Son dönemde ortaya çıkan bir diğer Kurumsalcılık türü ise Söylemsel Kurumsalcılıktır. Schmidt (2008) tarafından ortaya atılan bu Kurumsalcılık türünün çıkış noktası diğer üç Kurumsalcılık türünün -rasyonel tercih, tarihsel, sosyolojik-fikirlere ve söylemlere yönelik vurgusudur. Bu noktada, Söylemsel Kurumsalcılığın fikirlere ve bu fikirlerin etkileşimi ile oluşan söylemlere yönelik vurgusu ile aktörlerin gerçek tercihlerini, stratejilerini ve normatif bakış açılarını açıklayabileceği ve böylelikle değişimi de bir açıklama getireceği iddia edilmektedir. Schmidt (2008) Söylemsel Kurumsalcılığı 'Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse' adlı makalesinin giriş bölümünde şu şekilde özetlemektedir:

“En son Yeni Kurumsalcılık türü olan Söylemsel Kurumsalcılık, siyasette fikirlerin ve söylemlerin rolünün önemine yönelik bir iç görü sunarken; aynı zamanda diğer üç Kurumsalcılık türüne göre değişime daha dinamik bir bakış açısı getirmektedir. Fikirler, söylemlerin sağlam dayanaklarıdır. Siyasalar, programlar ve felsefeler olarak üç düzeyde ele alınabilecek fikirler bilişsel ve normatif olarak sınıflandırılabilir. Söylem ise fikirlerin aktarıldığı interaktif süreçtir. Söylem, siyasi aktörler arasındaki eşgüdümlü söylem ve siyasi aktörler ile toplum arasındaki iletişimsel söylem olarak iki ye ayrılmaktadır... Söylemsel Kurumsalcılıkta kurumlar aktörleri etkileyen dışsal yapılar değil, bizzat aktörlerin yarattığı eşzamanlı yapılardır ... Bu aktörlerin hâlihazırda sahip oldukları arka plandaki düşünsel yetiler, belirli bir anlam bağlamında kurumların nasıl ortaya çıktığı ve varlıklarını sürdürdüklerini açıklarken, ön plandaki düşünsel yetiler ise kurumların nasıl değiştiğini ya da aynı kaldığını açıklamaktadır. Çıkarlar ise gerçek olmakla birlikte sübjektif fikirlerdir.” (Schmidt, 2008: s. 303).

Bu açıklamalar ışığında, Söylemsel Kurumsalcılıkta kurumun ele alınış şekli önemlidir. Buradaki kurum, hem düşünen ve iletişime geçen bilinçli aktörlerin arka plan ve ön plandaki düşünsel yetilerine sıkı sıkıya bağlı bir yapı olarak, hem fikirlerin iletilmesini hem de bunun gerçekleştiği yani söylem haline geldiği içeriği ifade etmektedir. Bazen Yapılandırmacı Kurumsalcılık olarak da ifade edilen Söylemsel Kurumsalcılıkta, arka plandaki fikirler aktör için sınırlandırıcı bir etkiyi ifade ederken ön plandaki fikirler aktörlere bir alan yaratmaktadır (Boswell ve Hampshire, 2017: s.3). Bu noktada, eşgüdümlü (coordinative) söylem, bizzat siyasetin içinde bulunan, siyasaların oluşturulması, detaylandırılması ve meşruluk kazanması sürecinde aktif rol alan entelektüel aktörler arasındaki söylemi ifade ederken; iletişimsel (communicative) söylem, bu aktörlerin bir anlamda oluşturulan siyasaları halka/seçmene sattıkları süreci içeren, meşrulaştırmayı içinde barındıran söylemdir (Papadimitriou, Pegasiou, ve Zartaloudis, 2017: s.436).

Her ne kadar Söylemsel Kurumsalcılık Schmidt (2008) tarafından güçlü ve kapsayıcı bir Kurumsalcılık olarak ifade edilse de oldukça teorik düzeydeki varsayımları nedeni ile anlaşılması kolay değildir. Bu yüzden, diğer Kurumsalcılık türleri ile arasındaki farklılıklara odaklanmak belki de yaklaşımın anlaşılmasına yönelik bir farkındalık kazandırabilir. Rasyonel Tercih Kurumsalcılığı, durumu rasyonel aktörlerin davranışları; Tarihsel Kurumsalcılık yapı ve uygulamalar; Sosyolojik Kurumsalcılık, sosyal aktörlerin içinde bulunduğu normlar, kültür ve

meşruiyet anlayışı ile açıklamaktadır. Söylemsel Kurumsalcılık ise düşünen ve iletişime geçen aktörlerin fikirleri ve söylemlerine odaklanmaktadır. Yazar, diğer Kurumsalcılık türlerinin değişime yönelik oldukça statik bir yaklaşımı benimsediğini, kurumların devamlılığına odaklandığını ve değişimi daha çok dış şoklarla açıkladığını savunmakta; Söylemsel Kurumsalcılığın ise aktörlerin fikir ve söylemleri ile iç kaynaklı bir değişim süreci öngördüğünü ifade etmektedir. Schmidt'in Söylemsel Kurumsalcılığında öne çıkan şey gerek değişimi gerek devamlılığı aktör-merkezci bir yaklaşım ile ele almasıdır.

Söylemsel Kurumsalcılığın aslında Stanford Ekolü Kurumsalcılığın başlangıçtaki determinist bakış açısına bir tepki olarak ortaya çıktığı iddia edilebilir. Her iki Kurumsalcılık türü de temelde kültürel sosyolojiye yeni bir yaklaşım sunmakla birlikte, Stanford ekolünün başta öne sürdüğü hali ile Sosyolojik Kurumsalcılıkta rasyonel bir dünya kültürünün yerele yayılarak homojenleşmeye neden olması ve aktörün de bu kapsamda bağımlı olarak konumlandırılması söz konusudur (Wahlström ve Sundberg, 2018: s. 66). Söylemsel Kurumsalcılık ise aktörün bu görece determinist konumunu yeniden sorgulamakta ve bilinçli aktörlerin bu küresel-yerel etkileşiminde oynadığı aktif role odaklanmakta; dolayısı ile daha aktif, bilinçli ve özgür bir aktör tanımlamaktadır. Bu noktada Schmidt (2008: s. 314), kurumları hem aktörü sınırlayan hem de bizzat aktör tarafından oluşturulan ve değiştirilen yapılar olarak ele almakta; böylelikle Yeni Kurumsalcılığın kurumların rolüne ilişkin determinist bakış açısına bilinçli aktörü dahil ederek daha dengeli bir Kurumsalcılık öngörmektedir.

Söylemsel Kurumsalcılığın aktöre ilişkin çıkarımları kayda değer nitelikte olmakla birlikte, Sosyolojik Kurumsalcılıktaki son dönem gelişmeleri dikkate alındığında, determinist yaklaşımın daha aktör-merkezli bir yöne doğru evrildiği görülebilir. Bu bağlamda, aktörü daha fazla merkeze alan bir Sosyolojik Kurumsalcılık, teorideki boşluğu doldurabilecek niteliktedir şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

#### **2.1.3.4. Sosyolojik Kurumsalcılık**

Yeni Kurumsalcılık, Dünya Toplumu Teorisi ya da Kurumsal Teori olarak alanyazında yerini alan Sosyolojik Kurumsalcılık birçok disiplini etkileyerek küresel

sosyal değişimi incelemekte; küresel kurumların ve kültürün ulus devletler, örgütler ve bireylerin davranışları üzerindeki önemli etkisini tartışmaktadır. Yetmişler ve seksenlerde Meyer ve meslektaşlarının Stanford Üniversitesi'ndeki çalışmalarına dayalı olan teori Yeni Kurumsalcılık Stanford ekolü olarak da ifade edilmektedir. Kurumsalcılık ile birlikte bireyden çevreye doğru bir geçiş olduğu açık olmakla birlikte, Stanford ekolü bireyin tercih ve kimliğini kurumsal çevrenin önemli ölçüde etkilediğini vurgulayarak bireyselci-kurumsalcı ayırımında en kurumsalcı yaklaşım olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, Stanford ekolü çevrenin sınırlayıcı etkisini kabul etmenin ötesine geçerek çevrenin bağımsız bir kültürel içeriği olduğunu ve sadece aktörleri sınırlamakla kalmayıp aynı zamanda aktörlüğün ne olduğunu tanımladığını savunmaktadır (Buhari-Gulmez, 2010: s.254).

Çoğu modern örgüt teorisi, örgütlerin çeşitliliği ve örgütler arası farklılıkları anlamaya çalışırken; Sosyolojik Kurumsalcılık örgütlerin neden bu kadar benzer oldukları sorusuna cevap aramaktadır. Çağdaş sanayi toplumlarında görülen bu homojenleşme, DiMaggio ve Powell (1983)' e göre rekabet ya da verimlilik endişesi ile değil; örgütün içinde bulunduğu çevrede meşruluk kazanma çabasının bir sonucudur. Karşılaştırmalı araştırma modeli ile farklı ülkelerde eğitim ve yönetim üzerine yapılan araştırmalarda çok farklı ulusal dinamiklere rağmen bu alanlarda şaşırtıcı bir benzerliğin hâkim olduğu görülmüştür. Bu benzerlik verimlilik arayışından ziyade; egemen, meşrulaşmış ve hâlihazırda var olan batılı modellerin taklit edilmesine dayalı bir benzeşme durumudur. Daha önceki örgüt teorileri ile karşılaştırıldığında, aynı çevrede bulunan örgütler verimlilik arayışı ile çevreye uyumlu olma çabası içinde iken; Sosyolojik Kurumsalcılık perspektifinden ele alındığında uyum ve benzeşme teknik ve verimlilik kaygısından değil toplum nezdinde meşru bir örgütü neyin oluşturduğuna göre meydana gelmektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s.78-79).

Bu noktada yetmişler ve seksenlerin başında ortaya konan bu kurumsal teorinin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütler içinde buldukları kurumsal çevreden ve ağlardan etkilenir. Kurumsal çevre, neyin uygun olduğuna dair rasyonelleşmiş mitlerden oluşur.



- Kurumsal baskılar tüm örgütleri etkilemekle birlikte, en çok teknolojileri belirli olmayan ve çıktılarını değerlendirmenin güç olduğu örgütleri etkiler. Kurumsal çevreye en duyarlı olan örgütler kurumsallaşmış örgütlerdir.
- Örgütler, hayatta ve meşru kalabilmek için kurumsal çevreye uyum sağlar ve benzeşirler.
- Kurumsal baskılara uyum sağlamak, verimlilik kaygısı ile çelişebileceği için kurumsal çevreye uyum sembolik olabilir.
- Kurumsallaşmış uygulamalar, genellikle olduğu şekli ile alınan, geniş bir kesim tarafından kabul edilen, değişime dirençli uygulamalardır. (Greenwood, Oliver, Lawrence, ve Meyer, 2017: s.6)

Greenwood ve meslektaşları (2017), teorinin bugüne kadarki gelişimini üç dönem halinde incelemektedir. 1977-1983 yılları arasındaki ilk dönemde, önemli kavramların sınırları belirlenmeye çalışılırken; 1983-1991 yılları arasındaki dönemde teoriyi kullanan çalışmaların ‘rasyonelleşmiş mitler’ olarak kurum fikrini yansıtan çeşitli çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu dönem çalışmaları, meşruluğun rasyonel olduğuna inanılan ya da varsayılan uygulamaları benimseyerek nasıl kazanıldığına odaklanmış; bir yandan da karşılaştırmalı araştırmalar ile fikir ve uygulamaların farklı örgütlere nasıl yayıldığı incelenmiştir. Bununla birlikte, bu dönemde kurumsal teorinin belirsizlik barındıran yönleri de araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Burada iki temel belirsizliğin olduğu görülebilir: araştırmaların çoğunlukla piyasanın etkisinin az olduğu kamu ve kar amacı gütmeyen örgütlere odaklanması ve izomorfizmin kabul edildiği takdirde kurumların bu baskılara aynı şekilde cevap vermemesi. Yine bu dönemde, örgütsel teorinin insan unsurunu göz ardı etmesi durumunda eksik kalacağına yönelik bir tartışmanın da var olduğu görülebilir. Kurumsalcılıktan önceki mikrorealist araştırmalar, insan unsuruna özellikle vurgu yaparken; Kurumsalcılık ise insan unsuru yerine kurumların sınırlandırıcı etkisine odaklanmıştır. Bu dönem, özetle, kurumsalcılığın örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi açıklamakta etkili bir teori olduğunu ancak aktörlük konusunda eksiklerinin olduğu bir dönem olarak ifade edilebilir.

“Kurumsal teori görünüş itibari ile örgütleri aşırı pasif, çevreyi ise aşırı kısıtlayıcı olarak ele almaktadır. Ancak bizim ilk tartışmalarımızda ele aldığımızdan çok daha

çeşitli kurumsal etkiler ve bu etkilere karşılık örgütün verdiği birçok farklı tepki bulunmaktadır” (Powell, 1991: 194).

Takip eden dönemde izomorfizm (eşbiçimlilik) kavramı araştırmacıların dikkatini çekmiş, bu dönemde gerek izomorfist baskıların doğası gerek bu baskılara örgütlerin nasıl cevap verdiği ilgi odağı olmuştur. Bu dönem çalışmaları benzeşmenin yanı sıra örgütlerin izomorfist baskılara farklı şekilde cevap verdiğini ortaya koyarak farklılaşmaya da odaklanılmış; insan unsurunu yeniden sürece dahil etmiştir. Diğer taraftan, örgütlerin meşruluğu nasıl kazandığı ve kullandığı ve örgütlerin nasıl değiştiği ise doksanlı yıllarda temel araştırma motivasyonu oluşturmaktadır.

#### **2.1.4. Dünya Toplum Teorisi**

Alanyazında ‘World Polity’, ‘World Society’ ve ‘World Polity’ olarak geçen (Meyer, 1980, 1999) ve Türkçe’ye ‘Dünya Toplum Teorisi’ olarak çevirdiğimiz teori Yeni Kurumsalcılığın temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Örgütlerin ve örgüt aktörlerinin kurumsalcı bakış açısı ile ele alındığında davranış, eylem ve uygulamalarının kurumsal çevreden etkilendiği ve hatta şekillendiği daha önceki bölümlerde tartışılmıştı. Bununla birlikte, bu kurumsal çevrenin ne olduğu konusunun irdelenmesi gerekmektedir.

Dünyayı birbiri ile ilişkili, birbirine bağımlı birimler olarak ele alan Dünya Toplum Teorisi, küresel etkileşimi ve sosyal değişimi inceleyen, küresel ilişkileri, yapıları ve uygulamaları odağına alan bir analitik çerçevedir (McNeely, 2012: s.1-2). Dönemin fonksiyonel yaklaşımlarının geniş çapta homojenleşme ve ayrışmayı açıklamadaki yetersizliğine cevaben geliştirilen yaklaşım, bireyin ve örgütlerin kimlik, amaç, anlam ve davranışlarına anlam kazandıran bir global kültürün varlığını öne sürmektedir. Yeni Kurumsalcı bir bakış açısı ile ele alındığında, daha önceki teorilerin öngördüğünün aksine, ulus-devletler analiz birimi olarak alındığında resmin önemli bir kısmı gözden kaçırılmaktadır. Bu noktada, Dünya Toplum Teorisi ulus-devletlerin ötesine bakarak ortak, küresel bir dünya kültürü içinde aktörlerin – bireyler, örgütler, kurumlar, ulus-devletler- eylemlerini anlamlandırma çabası içindedir. Metodolojik ulusçuluğun ötesine geçerek, teori bireyleri, örgütleri

ve devletleri daha geniş bir kurumsal çevre içerisinde ele almaktadır (Koenig, 2008: s.96). Bu yüzden, Dünya Toplumu Teorisi sosyal dünyada geçerli olan dinamikleri makro düzeyde irdelemektedir (M. Albert, 2008: s.57).

Kurumsal çevrede dünya toplumunun meşru olarak gördüğü kimlikler ve roller bulunmaktadır. Evrensel kültür tarafından yapılandırılan bireyler ve örgütsel aktörler meşruluklarını sürdürmeye çalışırlar. Diğer bir ifade ile, dünya toplumu sosyal aktörleri ve bu aktörlerin amaç, kimlik ve eylemlerini tanımlayan kültürel modeller ve temel ilkeler sunmaktadır (McNeely, 2012: s.2-3). Bu modeller ve ilkeler kurumsallaşma için bir bakış açısı sunmaktadır. Ulus-devletler yine var olmakla birlikte; bu açıdan bakıldığında küresel ulus-devletler söz konusudur. Bu noktada, İkinci Dünya Savaşı, öncesi ve sonrasında neden olduğu felaketlerle, otoritesinin nihai sahibi olan, karizmatik ve bireysel ulus- devletlerin varlığını baz alan dünya düzeninin zayıflaması ve meşruluğunu kaybetmesine yol açmıştır (Meyer, 2010: s.6). Uluslarüstü bir devlet ihtimali tartışılrsa da, savaş sonrası koşullar göz önüne alındığında bu uzak bir ihtimal olarak kabul edilmiş, en iyi ihtimal Birleşmiş Milletler ya da Avrupa Birliği gibi devletlerin gevşek bağlarla üyesi olduğu organizasyonlar olarak ifade edilmiştir (Fligstein, 2008). Bu noktada Meyer (2010), evrensel kültür ve büyük çapta sosyal ve ekonomik rasyonelleşme ile birlikte bireylerin ve grupların sorumluluğu aldığını ifade etmektedir. Yazar, bu duruma kanıt olarak savaş sonrası dönemde ortaya çıkan birçok profesyonel ve sosyal yapıyı göstermektedir. Bireyi *homo economics* olarak ele alan yaklaşımlarla ele alındığında, bu yapıların ortaya çıkışı, doğrudan bireysel çıkarlarını hedef alan bireylerce kurulmuş olmalıydı. Aksine, bu yapılar barış, çevre, insan hakları, ekonomik büyüme gibi evrensel ve kolektif amaçlar etrafında oluşmuş; bireylerin kişisel çıkarları ve kimliklerinin arka planda kaldığı bir örgütsel aktörlük barındırmaktadır (Meyer ve Jepperson, 2000). Sosyal hareket örgütleri olarak ifade edilen bu ulusal ve uluslararası sivil toplum örgütlerinin çoğu, bireysel çıkarlarına odaklanan bireyler yerine daha büyük amaçlar için hareket eden sosyal aktörlerle faaliyet göstermektedir. Bu sivil toplum örgütlerinin yanı sıra, aynı zamanda savaş sonrası dönemde tüm dünyada büyük çapta bir profesyonelleşme ve bunun sonucunda profesyonel örgütlerin ortaya çıkışı söz konusudur. Bu mesleki örgütler, evrensel değerler ve ilkeler ile hareket ederek bireyleri, grupları ve ulus devletleri daha organize olmuş, daha iyi aktörler olmaları

konusunda harekete geçirme çabası içerisindedirler (Meyer, 2010: s.7) . Bir diğer önemli gelişme ise bilimselleşmedir. Yine aynı dönemde, bilim hayatın her alanını içerecek şekilde genişlemiş; bilimin otoritesi temel açıklayıcı olarak görülmüştür. Bu açıdan bilim, herkes tarafından dünyanın standart ve bütünlük bir bakış açısı ile görülmesini sağlayacak ilkeleri ortaya koyan kültürel bir çerçeve olarak faaliyet göstermektedir (Frank ve Meyer, 2007: s. 292-295).

Bu gelişmeler etrafında ele alındığında dünya çok büyük bir değişim sürecine girmiş ve bu rasyonelleşmiş, profesyonelleşmiş ve bilimsel dünya kültüründe bireyin tanımı, dolayısıyla örgütlerin ve ulus-devletlerin tanımı da ciddi bir değişiklik göstermiştir. Sadece toplumda yararlanıcı olarak ifade edilen bireyler ve bu bireylerin oluşturduğu örgütler ve devletler, artık bu rasyonel ve bilimsel dünyanın dinamiklerini anlamlandırmaya çalışan aktif aktörler olarak faaliyet göstermektedir. Buradaki aktörlük, bizzat bu dünya toplumu tarafından yapılandırılmaktadır. Dünya kültürü ile aktörler arasındaki ilişki gerçekten büyük önem taşımaktadır. Bu yeni dünya düzeninde giderek daha yoğun bir hale gelen bir ilişkiler ağında diğerleri olarak tanımladığımız uluslararası örgütler, sivil toplum kuruluşları ve topluluklar aktörlerin dünyayı anlamlandıracağı bir şema yaratarak standartlaşma ve izomorfizme yol açarlar (Frank ve Meyer, 2007; Koenig, 2008; Mc Neely, 2012; Meyer, 2010; Meyer ve Jepperson, 2000).

Yeni Kurumsalcılık bu noktada zaten kurumsal çevrenin bireyler, örgütler ve ulus-devletler üzerindeki sınırlayıcı ve şekillendirici etkisini oldukça kapsamlı tartışmaktadır. Rasyonel, bilimsel ve profesyonel örgütler ile aktörlüğü ve meşru olanı tanımlayan dünya kültürü aktörler tarafından benimsenmektedir. Bugün dünyanın hemen her ülkesinde insan hakları, eğitim, ekonomik büyüme, çevre gibi konularda ulus-devletler dünya kültüründe meşru olan uygulamaları sembolik de olsa benimsenmektedir. Çünkü, meşru kalabilmek için bu gereklidir. Burada asıl araştırılması gereken örgütlerin ve ulus-devletlerin bu evrensel ilke ve uygulamaları nasıl ve ne derece benimsediğidir. Dünya kültürü geniş çapta kurumsal çevreyi oluşturmakta ve çeşitli örgütler olması gerekeni, meşru olanı belirlemektedir. Bu noktada, aktif aktörler olarak örgütlerin ve ulus devletlerin temel misyonu da ilke, değer ve uygulamaları benimseyerek meşruluklarını kazanmak ya da devam

ettirmektedir. Meyer ve meslektaşları (1997), bu durumu hayali bir ada örneği ile anlatmaktadır. Daha önce modern dünya ile hiçbir teması olmayan bir ada hemen uluslararası örgütlerin incelemesi altına girecek, uluslararası kuruluşlara katılacak, modern dünyada meşru kabul edilen demokrasi, insan hakları, eğitim, yönetim gibi uygulamaları benimseyecek ve meşruluk arayacaktır (Meyer, Boli, Thomas, ve Ramirez, 1997: s. 145-148) . Zaman içerisinde ada ile dünya kültürü arasındaki bağlar artacağı için, dünya kültürü adada daha kolay yayılacak ve daha belirgin bir hal alacaktır (Beckfield, 2010: s.1021). Bu örnek, dünya kültürünün ulus-devletlere nasıl yayıldığına ilişkin genel bir açıklama getirmektedir; ancak asıl sorunsal bu yayılmanın nasıl olduğu, hangi mekanizmaların bu süreçte yer aldığıdır. Yerel ile evrensel iki uç olarak ele aldığımızda tüm devletler ya da örgütlerin dünya kültürü ile olan bağı aynı yoğunlukta değildir. İkincisi, yerel dinamikler dünya kültürünün dikte ettiklerini benimseyecek kaynaklara sahip olmayabilir ya da ikisi arasında ciddi bir farklılık bulunabilir. Eğer yerel aktörler evrensel değerleri yok sayarsa ya da benimsemez ise, bu durumda meşruluk tehlikeye gireceği için ciddi sonuçları olabilir. Öte yandan evrensel değerlerin yerel dirence rağmen kabul edilmesi de ciddi bir çatışmaya neden olabilir.

Meyer (2010: s. 12-15) bu sorunsala açıklama getirmekte ve öncelikle her aktörün dünya kültürüne aynı derecede uyum sağlamasının mümkün olmadığını, ve yerel-evrensel çatışmasının kurumsal teori de zaten öngörülen bir durum olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, bu durumda dünya kültürüne uyumun kontrol ve zorlama ile olduğunu savunan realist teoriler, gönüllü ve istekli uyum süreçlerini açıklayamamaktadır. Kurumsal teori ise bu durumu, aktör ile çevreyi iki ayrı kutupta incelemek yerine birlikte ele alarak açıklamaktadır. Modern toplumun profesyonelleri geniş çevredeki değişimler için alıcı konumundadırlar ve içinde buldukları yerel şartlar bu değişimleri desteklemese de bu profesyoneller bir şekilde evrensel ilkeleri benimseme sorumluluğunu hissederler. Bu durum sadece kontrol ve zorlama ile değil, aynı zamanda bir tür profesyonel gönüllülük ile evrensel ilkelerin benimsendiği şeklinde yorumlanabilir. Kurumsal teori aynı zamanda evrensel ilkeler ile yerel uygulamalar arasında bir çatışmanın olduğu durumda ayrışmanın doğal bir durum olduğunu işaret etmektedir. Modern aktör kimliği evrensel bir zeminde oluşmakta, zaten uygulama yerine teorik düzeyde ele

alınmaktadır. Dolayısı ile, belirli bir örgüt ya da ulus-devletin iç dinamikleri ile evrensel tanımlamalar arasında uyumsuzluklar ve ayrıklaşma olacaktır. Dünya Kültürü Teorisi bu noktada iç dinamiklerin kurumlar ve örgütler üzerinde bir etkisi olmadığını iddia etmemekte; bu dinamiklerin modern dünyadaki değişimi açıklamakta yetersiz kaldığını ifade ederek ulusal özelliklerden bağımsız olarak evrensel olanın yerel üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ifade etmektedir (Albert, 2008: s. 58; McNeely, 2012: s. 5) . Kurumsal teori bu noktada hem homojenleşmeyi hem de farklılaşmayı içine alan kapsamlı bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Dünya kültürü bir yandan birey, örgüt ya da ulus-devlet düzeyinde aktörleri homojenleşmeye yönelten izomorfist baskılar sunarken, diğer taraftan bu baskılarla aktörlerin nasıl başa çıktığı, ya da baskıların ne düzeyde benimsendiği araştırılmaya değer niteliktedir. Stanford ekolünün ele aldığı şekli ile dünya toplumu teorisi aslında özel olarak çatışmayı merkezine almamakla birlikte evrenselin yerelde yaratabileceği direnci kapsamaktadır (Albert, 2008: s. 59) .

### **2.1.5. Meşruluk**

Örgütsel teorinin ortaya çıkışına kadar uzanan meşruluk kavramı kurumsalcılık için ana kavramlardan biri olmakla birlikte, gerek kavramın kullanımı konusundaki esneklik gerek kavrama yönelik çalışmaların çoğunlukla teorik olması nedeniyle farklı şekillerde ele alınmaktadır (Deephouse ve Suchman, 2008: s.49-50). Bu noktada alanyazında var olan çeşitli tanımlamaların anlaşılması, gerek kurumsal teorinin anlaşılması gerek bu çalışma kapsamında ele alınacağı hali ile meşruluk kavramının anlaşılması açısından önemlidir. Örgütler, uygulamaları ile ilişkilendirilen sosyal değerler ile parçası oldukları daha geniş sosyal sistemin kabul edilebilir davranış normları arasında bir uyum yakalamak durumundadır. Aksi takdirde bu ikisi arasında bir uyumsuzluk örgütsel meşruluğun tehlikeye düşmesi anlamına gelir (Dowling ve Pfeffer, 1975: s.122). Meşrulaşma ise bir örgütün akranlarına ya da bulunduğu çevreye var olduğunu işaret etme süreci olarak ele alınabilir (Maurer, 1971: s.361). Kavram, özellikle Yeni Kurumsalcılığın temelini oluşturduğu düşünülen Meyer ve Rowan'ın (1977) makalesi ile ayrıca bir önem kazanmıştır. Bununla birlikte, bu makalede kavramın doğrudan bir tanımı yapılmamıştır. Kurumsal teori içerisinde kavramın tanımı Meyer ve Scott tarafından 1983'te yapılmıştır.

“Meşruluk, bir örgütün sahip olduğu kültürel desteğin derecesidir ... Tamamen meşru bir örgüt hakkında hiçbir sorunun akla gelmediği bir örgüttür (Tüm amaçlar, yollar, kaynaklar ve kontrol sistemleri gereklidir, belirlenmiştir, tamdır ve tüm bunlar alternatifsizdir.). Mükemmel meşruluk mükemmel bir teoridir, alternatifsiz ve belirsizlikten arınmıştır.” (s. 201)

Meşruluk üzerine bu dönemdeki tartışmaların çoğu örgütün meşruluğu nasıl kazandığı ya da kaybettiği üzerine temellenmektedir. Bununla birlikte, Suchman (1995) ‘Meşruluğu Yönetmek: Stratejik ve Kurumsal Yaklaşımlar’ adlı çalışması ile meşruluğa yönelik kapsamlı bir tanım yapmıştır. Kurumsal teorinin verimlilik yerine kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüelleri örgütsel çevrede sınırlandırıcı bileşenler olarak ele alması ile birlikte, örgütsel meşruluk yapı taşlarından biri haline gelmiştir (Suchman, 1995: s.571). Bu noktada, Suchman daha önceki tanımların yeterli olmadığını ifade ederek meşruluğu *‘bir örgütün eylemlerinin içinde bulunduğu toplum tarafından yapılandırılan norm, değer, inanç ve tanımlar sisteminde arzu edilen, düzgün ve uygun olması’* şeklinde tanımlamıştır (s. 574). Bu tanımla birlikte yazar, aynı zamanda meşruluğun öznel şekilde tanımlandığını ancak nesnel şekilde kazanıldığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, yazar aynı zamanda önemli bir tespit yaparak bir örgütün bazen sosyal normdan sapma gösterebileceğini ancak yine de meşruluğunu sürdürebileceğini ifade etmekte; bunun sebebi olarak da söz konusu sapmanın farkedilmemesine ya da toplum nezdinde bir sorun olarak algılanmamasına işaret etmektedir (Suchman, 1995: s.574). Diğer taraftan, meşruluk örgütlerin çevresi ile olan ilişkilerinde aktörlerin eylemlerini sınırlayıcı bir unsur olarak ele alındığında, her örgütü aynı şekilde etkilemediği söylenebilir. Dowling ve Pfeffer (1975: s. 133) bu farklılığı bazı örgütlerin diğerlerinden daha görünür olması ve sosyal ve siyasi desteğe daha fazla muhtaç olması ile açıklamaktadır.

Dowling ve Pfeffer (1975), bir örgütün meşru olması için üç ana yolun olduğunu ifade etmektedir: (1) Örgüt çıktı, amaç ve yöntemlerini halihazırda geçerli olan meşruluk tanımına uyumlu hale getirebilir; (2) Örgüt iletişim yoluyla toplumda geçerli olan meşruluk tanımını kendi uygulamalarını haklı çıkaracak şekilde değiştirmeye çalışır; (3) Örgüt yine iletişim yoluyla sosyal meşrulukta önemli bir

yere sahip sembol, değer ve kurumlar ile özdeşleşmeye çalışır (s. 126-127). Bu noktada yazarlar varolan meşruluğun değiştirmenin çok güç olduğunu belirtmekte; daha çok birinci ve üçüncü yolun örgütler tarafından kullanıldığını ifade etmektedir. Benzer bir sınıflandırmada da Ashford ve Gibbs (1990: s.178-182) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, meşruluk arayışı için öncelikle iki temel yol olduğunu belirtmekte ve bu ana temalar altında farklı alt temaları tartışmaktadır. Gerçek yönetim olarak ifade edilen ilk temada, örgütün meşruluk arayışı ile örgütsel amaçlar, yapılar, süreçler ve uygulamalarında somut bir değişim söz konusudur. Bu tema altındaki alt temalar incelendiğinde, rol performansı olarak ifade edilen alt temada örgütün kaynak bağımlılığı söz konusu olan sosyal aktörlerin performans beklentilerini karşılamaya çalıştığı tartışılmaktadır. Beklentinin kaynağı piyasa, hukuki otoriteler ya da siyasi güçler olabilir ancak sürekli olarak beklentinin karşılanması örgütün hayatta kalması için gerekli koşuldur. Diğer bir alt tema ise zorlayıcı izomorfizmdir. DiMaggio ve Powell (1983) tarafından detaylandırılan bu başlık altında yazarlar oldukça güçlü ve çoğu zaman toplumda yerleşik olan değer, norm ve beklentilere örgüt çoğu zaman farkında olmadan uyum sağlar. Bunlara ek olarak, örgütler kaynak bağımlılıklarının derecesini değiştirebilir ya da kaynak bakımından bağımlı olduğu kurumların dengesini değiştirebilir. Ve son olarak örgüt kurumsallaşmış uygulama, gelenek ya da kanunları etkileyerek kendi uygulamaları ile aynı çizgiye getirmeye çalışabilir ki bu durum Dowling ve Pfeffer (1975) tarafından da ifade edildiği üzere en zor yollardan biridir.

Sembolik yönetim olarak ifade edilen ikinci temada ise, örgütlerin asıl uygulamalarını değiştirmeden sadece sembolik düzeyde uyum sağlaması; bir anlamda yapıyor gibi görünmesi söz konusudur. Örneğin, örgüt bir yandan daha az kabul edilebilir amaçlar güderken, diğer yandan toplum tarafından kabul edilen amaçları destekler gibi görünmektedir. Bir şirketin iş güvenliğini gerçekte çok önemli görmemesine rağmen iş güvenliği ile ilgili belgeler edinmesi yada sadece çeşitli uyarı notları asması bu tür bir sembolik yönetim şekline örnek olarak verilebilir. İkinci bir alt tema inkar ve gizleme şeklinde ifade edilebilir. Örgüt, meşruluğunu tehlikeye düşürecek eylemlerine ve çıktılarına ilişkin bilgileri saklı tutma yolunu seçebilir. Başka bir yol ise amaçlar ve araçları yeniden tanımlamaktır. Yönetim meşruluğuna ilişkin sorunlar olan bir uygulamasını daha farklı ve meşru



kabul edilen değerler etrafında yeniden şekillendirebilir. Örneğin, uzun yıllar boyunca devlet için kilit konumda olan bir kurumun özelleştirilmesi verimlilik, uzun vadede yarar, vergi gelirleri, istihdam olanakları gibi toplumun meşru gördüğü değerler ve uygulamalar etrafında haklı çıkarılabilir. Başka bir yol ise, bahaneler ya da gerekçelerle söz konusu gayrimeşru durumu farklı, kontrol edilemeyen dış durum ve aktörlere bağlayarak sorumluluğun başkasına atfedilmesidir. Bu durumun diğer versiyonunda ise özür dileme ile sorumluluğun kısmen ya da tamamen üzerine alınması yoluyla yönetimin anlayış, irade ve inanırlılığını korumaya çalışması söz konusudur. Son olarak, sembolik uyum yolu ile örgüt görünürde sosyal beklentileri karşılayabilecek uygulamalarda bulunurken asıl uygulamalarının izole halde kalmasını sağlayabilir. Bu açıdan ele alındığında eylemin kendisi olmamasına rağmen gölgesinin bulunması durumu söz konusudur.

Meşruluk bir yandan bireylerin örgüte yönelik eylemlerini ifade ederken, diğer taraftan da bireylerin örgütü nasıl anladığını da kapsar (Suchman, 1995: s.575). Meşruluk bilişsel bir süreç olarak ele alındığında, örgüt halihazırda kabul edilmiş varsayımlar ile uyumlu hale gelir. Bu noktada toplum nezdinde meşru olan örgütler daha anlamlı, tahmin edilebilir ve güvenilir bir profil izlerken, meşruluğuna ilişkin soruların olduğu bir örgüt tam tersi yönde bir izlenim bırakacaktır. Bu noktada, meşru bir örgüt toplum tarafından kabul edilebilir amaçlar etrafından hareket ederken, bu normatif bileşen göz önüne alındığında sadece verimlilik ya da performans kaygısının meşruluğu açıklaması mümkün değildir (Ashforth ve Gibbs, 1990: s.177).

Suchman (1995), çalışmasında örgütsel meşruluk ile ilgili alanyazının iki farklı meşruluk paradigması öngördüğünü ifade etmektedir. Bunlardan ilki olan stratejik meşruluk, örgüt tarafından bir kaynak olarak görülmekte; örgütlerin meşrulaşma süreçlerini kontrol edebildiğini, meşrulaşmanın öngörülebilir ve amaçlı bir süreç olduğunu kabul etmektedir (Bakınız: Ashforth ve Gibbs, 1990; Dowling ve Pfeffer, 1975). Diğer taraftan kurumsal teori tarafından ele alındığında ise meşruluk bu şekilde manipüle edilebilir bir kaynaktan ziyade dış kaynaklı, örgütü şekillendiren ve örgütün içine giren bir olgu olarak ele alınmaktadır (Bakınız: DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) . Her ne kadar buradaki ikilik duruma hangi

perspektiften bakıldığı ile ilgili olsa da, kurumsalcılık açısından meşruluk bir anlamda kurumsallaşma anlamına gelmektedir.

Meşruluk ile ilgili çalışmalar ele alındığında kavramın çeşitli türlerinin bulunduğudır. Suchman (1995) meşruluğu pragmatik, etik ve bilişsel olmak üzere üç farklı şekilde ele almıştır. Pragmatik meşrulukta, örgütün kendi çıkarları için kendisine en yakın izleyicilerine yönelik meşruluk arayışı ele alınmaktadır. Bir anlamda değiş-tokuş meşruluğu olarak da ifade edilen bu pragmatist yaklaşımda örgüt kendisi ile yakın ilişkide olanların nezdinde meşru kalmak için onların beklentilerine cevap verir.. Etik meşrulukta ise pragmatist meşruluktan farklı olarak örgütün çevresini oluşturanlar örgütün uygulamalarının yapılması doğru olan şey olup olmadığına göre karar verirler. Her ne kadar başlangıçta sadece etik kaygılar ile ele alınsa da bu meşruluk tipinde çıkarların tamamen göz ardı edildiği düşünülmemelidir (Suchman, 1995: s. 579). Daha önce ifade edildiği üzere, meşruluğu sağlamanın farklı yolları vardır ve örgütler kendi çıkarlarına hizmet eden uygulamalarını sembolik değerler ile birlikte sunarak aynı zamanda çıkarlarına da hizmet eden bir meşruluk arayışı içerisinde olabilirler. Etik meşrulukta toplum meşruluğa ilişkin yargısına çıktıya, sürece, yapıya ya da kişiye (lidere) göre verebilir. Tüm bunlar Suchman (1995) tarafından etik meşruluğun alt başlıkları olarak ifade edilmiştir. Son olarak, bilişsel meşrulukta çıkar ya da değerlendirme yerine bilişsel dayalı bir meşruluk söz konusudur. Sosyal dünya kaotik bir bilişsel çevre olarak ele alındığında, bireyler ve örgütler tahmin edilebilir, anlaşılabilir ve anlamlı bir model sunmak durumundadır. Bu bağlamda pragmatik ve etik meşruluktan farklı olarak bilişsel meşrulukta doğrudan gözlenebilir bir meşruluk yerine bireylerin aklındaki bir yargı söz konusudur. Suchman (1995) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

“Pragmatik, etik ve bilişsel meşruluk bir doğrultuda ele alındığında meşruluğun kazanılması ve manipüle edilmesi pragmatikten bilişsele doğru daha zor bir hal almaktadır. Bununla birlikte bilişsel meşruluk bir kere elde edildiğinde daha ince, derin ve kendi kendine devam edebilme niteliğine sahip bir hal alır.” (s. 585)

Meşruluğa ilişkin bu çalışmalar ele alındığında, kavramın kurumsal teori içerisinde ele alınış şekli zaman içerisinde çok daha kapsamlı bir hal almıştır.

Bununla birlikte alanyazında çoğu çalışma betimsel nitelikte durum analizleri olduğu için meşruluğun örgütlerin performans, devamlılık vb. gibi çıktılarına ilişkin etkilerine yönelik çalışmalar kavramın gelecekte daha detaylı olarak ele alınmasını sağlayabilir. Bu çalışma kapsamında ise meşruluk kavramı üniversitelerin kalite politikaları ile ilişkisi bakımından irdelenmektedir. Bu noktada kurumsal çevrede kaliteli üniversiteye yönelik farklı paydaşların algıları, meşru kabul edilen uygulamalar ve normlar, meşruluğun kaynağı ve muhatapları, yükseköğretim kurumlarının meşru kalite politikalarını nasıl tanımladığı ve meşrulaştırma bakımından yukarıda tartışılan hangi yöntemleri ne derece kullandıkları çalışmanın önemli sorunsalları olarak ifade edilebilir.

### **2.1.6. Kurumsal Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Daha önce ifade edildiği üzere, kurumsal teori örgütün sosyal ve kültürel çevresi ile ilişkisini öne çıkararak örgütsel yapı, norm ve uygulamaların değişimini ve devamlılığını anlamaya çalışmaktadır (Coburn, 2004: s.211; Mason, 2012: s.75-78). Burada özellikle dış çevreye göre değişim örgütsel teorinin odağını oluşturmaktadır. Kurumsal teori, bu noktada daha önceki teorilerden ayrılmaktadır. Kurumsalcılar, değişimin sadece daha verimli olmak için gerçekleştirilmediğini; örgütün devamlılığını sağlamak için çevrenin beklentilerine uyum sağladığını savunmaktadır (Cai, 2010: s.231; Fiss ve Zajac, 2006: s.1173). Örgütlerin farklılık ve çeşitliliği yerine benzeşmelerine odaklanan Yeni Kurumsalcılar aynı iş kolundaki birden fazla örgütün bir araya gelerek belirli bir örgütsel alan oluşturduklarını ve bu örgütsel alanda zamanla örgütlerin yapı ve uygulamalarının birbirine daha benzer nitelik kazandığını ifade etmektedir. Doğa bilimlerinden alınan izomorfizm kavramı ile kurumsalcılar bu uyum sürecini işaret etmektedir (Mason, 2012: s.74).

Kurumsal çevre olarak tanımlanan bu örgütsel alanda bireysel örgütler varlıklarını sürdürmek ve meşruluk sağlamak için uyum sağlamak zorundadır. Bu da zamanla örgütlerin yapı, davranış ve görünüş bakımında benzeşmesi anlamında gelmektedir. Bir anlamda, kurumsal çevre örgüt için hali hazırda bir şablon sunmaktadır. Kurumsalcıların kurumsal izomorfizm kavramı ile ele aldıkları bu homojenleşme süreci meşruluk kazanmak için sürekli devam eden bir değişim sürecidir. Örgüt teorisi ile ilgilenen daha önceki yazarlar, sürekli verimlilik

arayışında olan örgütlerin çevrelerine en iyi şekilde uyum sağlamaya çalıştıkça benzer bir şekle büründüğünü ifade etmişlerdir. Daha çağdaş çalışmalar ise, örgütlerin sadece teknik anlamdaki baskılarla değil toplumun onlardan beklentilerine göre, meşruluk kazanmak için uyum sağlamak zorunda olduklarına işaret etmektedir (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s. 77-79). Bu uyum sağlama süreci kurumsal izomorfizm kavramı ile açıklanmaktadır. Kurumsal izomorfizmin temelinde şu varsayım bulunmaktadır:

“Aynı sektördeki birbirinden farklı örgütler gerçek bir örgütsel alan oluşturduklarında, birbirlerine daha da benzemeleri için önemli baskılara maruz kalırlar. Örgütler amaçlarını değiştirebilir, yeni uygulamalar geliştirebilir ya da yeni örgütler oyuna dâhil olabilir. Ancak, uzun vadede rasyonel kararlar alan örgüt aktörleri daha sonraki yıllarda değişim yeteneklerini kısıtlayacak bir çevre oluştururlar.” (DiMaggio ve Powell, 1983: s. 149-150)

“Örgütler, toplumun gerçek bir örgütü nelerin oluşturduğuna dair sahip olduğu rasyonelleştirilmiş mitlere uyum sağlamak durumundadır. Bu mitler yaygın sorunlara çözüm olarak ortaya çıkmakta ve soruna en iyi çözümü sunduğuna yönelik inanç arttıkça rasyonelleştirilmektedir. Daha çok örgüt bu mitlere uyum sağladıkça daha derin bir kurumsallaşma ortaya çıkmakta ve bu durum da kurumsal izomorfizme yol açmaktadır.” (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s.77)

DiMaggio ve Powell (1983, ss. 149-151) örgütlerin daha çok birbirine benzer hale gelmesinde etkili olan iki farklı izomorfizmden söz etmektedir: rekabetçi ve kurumsal. Rekabetçi izomorfizm piyasadaki rekabetin bir sonucu olarak olarak örgütlerin benzeşmelerine odaklanırken yazarların asıl üzerinde durduğu kurumsal izomorfizm, rekabetin yanı sıra siyasi ve kurumsal meşruluk kavramlarına yoğunlaşmaktadır.

Kurumsal izomorfizmin zorlayıcı, taklidi ve normatif olmak üzere üç çeşidi alanyazında yer almaktadır. Zorlayıcı izomorfizm politik etki ve meşruluk arayışı ile ilgilidir. Örgütün kaynak bakımından bağımlı olduğu diğer örgütler, devlet, toplumun kültürel beklentileri, yasalar gibi güç ilişkilerini değiştirebilecek nitelikteki mekanizmalar, örgütleri benzer yapı ve uygulamaları benimsemeye zorlamaktadır.

Fabrikalarda iş sağlığı ve güvenliği uzmanı bulundurulmasını zorunlu hale getiren bir yasa, tedarikçi olabilmek için belirli kalite belgelerine sahip olunması gerekliliği ya da okullarda bakanlığın izin verdikleri dışında başka bir kaynak kullanılmaması şeklinde bir yönetmelik zorlayıcı baskının örnekleri olarak verilebilir. Her ne kadar burada verilen örnekler oldukça açık olsa da zorlayıcı izomorfizm üstü kapalı şekillerde de kendini gösterebilir (DiMaggio ve Powell, 1983: s.151). Zorlayıcı izomorfizmde devletin baskısı özellikle önemlidir. Devletin örgütler üzerinde yapısal değişimleri dikte edecek ve beklentilerin karşılanmadığı durumda cezalandırıcı gücü olduğu için, kurumsal çevrede belirli bir değişikliğin yapılmasını sağlayabilir (Mason, 2012: s.79). Örgütsel kontrol sistemleri olarak da ifade edilen bu formal uyum mekanizmaları, örgütün dış paydaşların beklentilerini karşıladığını ve doğru şeyi yaptığını gösteren meşruluk araçlarıdır (MacLean ve Behnam, 2010: s.1500)

Taklidi izomorfizmin kaynağında ise belirsizlik bulunmaktadır. Problem net olarak tanımlanmadığında, neden ve sonuçlar açık olmadığında, örgütün iç ve dış dinamikleri tam olarak kestirilemediği durumlarda, örgütler başarılı olduğunu düşündükleri akranlarını model alma yoluna giderler (Han ve Koo, 2010: s.30; Mason, 2012: s.79). Model alınan örgüt durumun farkında olmayabilir ya da model olarak alınma niyeti taşımayabilir; ancak bir belirsizlik söz konusu ise örgütler başarılı olarak gördükleri diğer örgütleri yapı ve eylem yönünden taklit etmektedirler (P. J. DiMaggio ve W. W. Powell, 1983: s.151). Bu da zamanla örgütlerin daha benzer hale gelmesine neden olmaktadır. Bir ekonomik kriz anında firmaların sektörde lider olan firmaların stratejilerini benimsemesi, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin ekonomik, siyasi ve sosyal politikalarını benimsemesi örnekler olarak verilebilir. Burada önemli nokta, örgütlerin kendi örgütsel çevrelerinde daha meşru ya da başarılı buldukları örgütleri taklit etmesidir.

DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya konulan üçüncü ve son baskı ise, normatif baskılar olup izomorfik örgütsel değişimin kaynağı bu noktada profesyonelleşmedir. Formal eğitim, akademisyenler ve uzmanlarca oluşturulan mesleğe dair bilişsel temel ve profesyonel ağlar aynı meslek dalındaki ya da alandaki bireylerin aynı şekilde davranmasını sağlayabilir. Nihayetinde bu da örgütün diğer örgütlere benzemesine neden olur. Farklı üniversitelerin İngilizce hazırlık

birimlerinde verilen dil eğitiminde kaynak, yöntem, ölçme-değerlendirme metodlarının benzer olması; farklı ülkelerdeki yükseköğretim sistemlerinde benzer unvanların olması normatif izomorfizmin örnekleri arasından sayılabilir.

DiMaggio ve Powell (1983), çalışmalarında bu üç mekanizmanın ampirik olarak birbirinden tamamen ayıramayabileceğini, her birinin farklı bir süreç barındırmakla birlikte birden fazlasının aynı anda var olabileceğini özellikle vurgulamaktadır (Mizruchi ve Fein, 1999). Kurumsal teori başlangıçta kurumsal çevreyi tek bir bütün olarak ele almıştır ve bu nedenle bir anlamda izomorfist baskıların örgütleri eşit şekilde etkilediğini öngörmüştür. Ancak sonraki dönemlerde, kurumsal çevre de daha heterojen şekilde ele alınmış ve birden fazla ve birbiri ile çelişen baskıların olabileceği görülmüştür. Bu da örgütlerin hangi baskıya nasıl cevap vereceği, neye ne kadar uyum sağlayacağı sorusunu ortaya çıkarmıştır. Devlet, zorlayıcı baskı ile üniversitelerin kalite güvencesi süreçlerini yerine getirmesini isterken, normatif anlamda bu dikte olan kalite güvencesi mekanizmaları işlevsel kabul edilmeyebilir. Diğer taraftan, örgüt daha başarılı bulunduğu örgütleri taklit etme yolunu da seçebilir. Bu da devletin dikte ettiği ya da normatif olarak meşru kabul edilen ile uyumsuzluk gösterebilir. Kısacası, örgüt bir şekilde meşru kalmak için uyum sağlamak durumundadır; ancak neye ne derece uyum sağlayacağı, hangi baskıya ne derece direnç göstereceğini belirleyen aktif aktörler bulunmalıdır. Bu durum kurumsal teoride ayrıklaşma (decoupling) olarak ele alınmaktadır.

### **2.1.7. Ayrıklaşma (Decoupling)**

İlk bakışta, kurumsal teorinin izomorfizme bakış açısının örgütsel aktörlerin bu süreçte pasif alıcılar olduğu (Mampaey, 2018: s.1241 - 1242), izomorfist baskılar ile örgütlerin sürekli olarak bir homojenleşme sürecine girdiği, ve sonunda tüm örgütlerin aynı olacağı şekilde bir varsayımına sahip olduğu düşünülebilir. Her ne kadar kurumsal teorinin ve izomorfizmin yapı taşını oluşturan DiMaggio ve Powell'in 1983 tarihli makalesi bu yönde bir teori sunsa da, sonraki dönemde yine aynı yazarların aktörlüğü daha aktif bir şekilde ele aldığı ve kurumsal teoriye kurumsal girişimcilik kavramını kazandırdığı görülmektedir (Suddaby, 2010: s.14-15). Benzer şekilde, Meyer (2010) de daha aktif bir örgütsel aktörlük öngörmüş ve örgütte izomorfist baskılara karşı direncin olmasının doğal ve beklenen bir şey olduğunu

ifade etmiştir. Kurumsal teoride ayrıklaşma, sembolik olarak benimsenen politikalar ile örgütün gerçek uygulamaları arasında bir farkın oluşması ve bu farkı devam ettirmek olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurumsal teoride ayrıklaşma kavramının önemli olduğu görülmektedir. Ayrıklaşma, dış çevre tarafından dikte edilen değişimlere karşı örgütün geliştirdiği bir tür savunma mekanizmasıdır. Kurumsal çevrede zorlayıcı, taklidi ve normatif izomorfist baskılar her zaman var olmakla birlikte, her örgütün bu baskılara eşit ve aynı şekilde cevap vermediği homojenleşmeye rağmen var olan örgütsel farklılıklar ile açıktır. Bu noktada, makro düzey analiz izomorfist baskılar ve aynılaşmaya odaklanırken; mikro düzey analiz ayrıklaşmanın nasıl olduğunu irdelemektedir (Mason, 2012: s.79). Alanyazında izomorfizmin çıktısı olarak homojenleşme geniş şekilde çalışılmış olmakla birlikte farklılaşma nispeten daha az ilgi odağı olmuştur (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s. 80-84). Yeni Kurumsalcılık teorik perspektifinden bakıldığında, örgütlerin meşru kalmak için çevreleri ile ilişkileri sonucunda maruz kaldıkları rasyonelleşmiş mitler örgütün teknik amaçları için en verimli senaryo olmayabilir (MacLean ve Behnam, 2010: s.1500 - 1501). Bu noktada örgüt bir yandan meşru kalmaya çalışırken, bir yandan da örgüt içi teknik boyutta verimlilik için bir şeyler yapmak durumunda kalabilir. Örgüt, gerçek uygulamaları ile görünen uygulamalarını birbirinden ayrı tutabilir ve çevreye sadece sembolik düzeyde uyum sağlayarak meşru görünebilir.

Bu durumda baskın izomorfist baskıların olduğu bu kurumsal çevrede örgütler gevşek yapılı sistemler olarak ele alınabilir (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s.81). . Gevşek yapılı sistemler çevreye hala tepki veren, ancak bir yandan da kendine özgü kimliğini koruyan, gerçek ile görünen arasında bir farklılık barındıran sistemlerdir (Sauder ve Espeland, 2009: s.63; Weick, 1976: s.3). Gevşek yapılanma bu anlamıyla örgütün çevresinde olan her bir değişime cevap vermek durumunda kalmaması, her değişiklik ile birlikte örgütün de bir değişim sürecine girmemesine olanak sağlar (Weick, 1976: s.6). Weick (1976) gevşek yapılanmanın çeşitli olumlu sonuçları olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, gevşek bağlanma, sıkı bağlanmaya göre örgütün belirli kaynaklarını korumasını sağlayabilir ve belirli bir kurumsal çevrede gereksiz olarak görülen kaynaklar başka bir durumda örgüte avantaj kazandırabilir.

Yine aynı şekilde, gevşek bağlı örgütler içinde çeşitlilik barındıracağı için sıkı bağlı sistemlere göre daha fazla hareket kabiliyetine sahiptir. Bu da örgütün farklı değişimlere daha çabuk uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Bu bağlamda, ayrıklaşma örgütün iç dinamikleri ile uyumsuz ya da örgüt için zararlı olabilecek baskılara karşı rasyonel bir tepki olarak ele alınabilir. Diğer taraftan ayrıklaşma aynı zamanda içinde risk barındıran bir mekanizmadır. Sonucunda örgütün meşruluğunu kaybetmesi gibi bir ihtimal bulunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında gevşek yapılanma ayrıklaşmanın bir sonucu olarak ele alınacaktır. Yani, örgütler çeşitli nedenler ile izomorfist baskılara direnç göstererek görünen ile gerçek kimlikleri arasında bir fark oluşturabilirler ve bunun sonucunda da belirli yönlerden meşru olana gevşek bağlanırlar. Bu bağlamda örgütlerin neden ayrıklaştığı önemli bir araştırma konusudur. Diğer taraftan ayrıklaşma zaten son dönemde izomorfizmin bir sonucu olarak değil, aktif bir süreç olarak ele alınmıştır (Tilcsik, 2010: s.2009 - 2011).

Alanyazında bu konuda çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Öncelikle, ayrıklaşma şirketlerden devletlere, eğitim kurumlarından sivil toplum örgütlerine kadar birçok örgütte görülmektedir (Bakınız: Christensen ve Molin, 1995; DiMaggio ve Zucker, 1988; Elsbach ve Sutton, 1992; Rao, Greve, ve Davis, 2001; Sauder ve Espeland, 2009; Weick, 1976). Bununla birlikte, ayrıklaşma okullar gibi çıktının gözlemlenmesinin ve ölçülmesinin zor olduğu örgütlerde daha sık görülebilir. Dış paydaşların sahip oldukları etkileme gücünün oranı (Basu, Dirsmith, ve Gupta, 1999), meşruluğa yönelik tehditler (Suchman, 1995), daha önce var olan ayrıklaşma stratejilerine ilişkin örgütün sahip olduğu farkındalık (Westphal ve Zajac, 2001), örgütün kimliği ile dikte edilen amaçların uyumsuzluğu ya da çevrenin belirsizliği (George, Chattopadhyay, Sitkin, ve Barden, 2006), örgütün baskıyı dikte eden aktöre ilişkin güvensizliği (Kostova ve Roth, 2002) alanyazında ayrıklaşmanın nedenleri arasında sıralanmaktadır. Diğer taraftan alanyazında ayrıklaşmanın stratejik bir tercih olarak ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır (Bakınız: Beverland ve Luxton, 2005). Buna ek olarak ayrıklaşmanın örgüt için her zaman fonksiyonel bir strateji olmayabileceği, bazen de sadece örgütte güçlü olan aktörlerin amaçlarına



hizmet etmesi için meydana gelebileceği de belirtilmektedir (Tilcsik, 2010; Westphal ve Zajac, 2001).

Ayrıklaşma bir süreç olarak ele alındığında, örgüt ile kurumsal çevre arasındaki ilişki zaman içerisinde sürekli değişkenlik gösteren bir yapıdadır ve örgüt aynı baskıya farklı zamanlarda farklı tepkiler verebilmektedir (Sauder ve Espeland, 2009: s.77; Tilcsik, 2010: s.1493). Örgütlerin izomorfist baskılara verdiği ilk ve çoğu zaman sembolik düzeydeki tepkiler yerine, ayrıklaşmanın örgüte yönelik uzun vadede etkisi de önemli bir araştırma durumu sunabilir. Bu durum ayrıklaşmanın sürekliliğine ilişkin çeşitli soruları Yeni Kurumsalcılık gündeminde öne çıkarmaktadır (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s.88). İlk anda verilen ayrıklaşma tepkilerinin sonraki süreçte aynı kaldığı ya da değişiklik gösterdiği ya da tamamen değişip değişmediği araştırmaya değer niteliktedir. Tilcsik (2010) akademik sıralamaların üniversitelerin hukuk fakülteleri üzerinde oluşturduğu baskıyı incelediği çalışmasında ayrıklaşmayı güç, çıkar grupları ve ideolojik perspektifler bakımından irdelemiş ve baskılara verilen tepkilerin örgüt içerisinde şekillendiği sonucuna ulaşmıştır (s. 1494). Benzer bir sonuç Westphal ve Zajac (2001) tarafından da ulaşılmıştır. Yazarlar çalışmada üst düzey yöneticilerin yönetim kurulu üzerinde güce sahip olduğu durumda daha sık ayrıklaşmanın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın başka bir bulgusu da üst düzey yöneticilerin daha önceki ayrıklaşma tecrübeleri fazlaştıkça ayrıklaşmanın da daha sık görüldüğüdür.

Ayrıklaşma ve meşruluk çerçevesinde alındığında, alanyazında çoğu zaman dış paydaşlara karşı meşruluk araştırılmıştır. Ayrıklaşma ile örgüt dış paydaşlara ilişkin algısını meşru kalmasını sağlarken, örgüt içinde ise sembolik uyum ile gelen meşruluğa güvenerek gerçek amaçlarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte ayrıklaşmanın örgüt içerisinde nasıl algılandığı, örgütteki bireylerin dışardaki algı ile içeride uygulamaların farklı olmasını nasıl algıladığı eşit derecede önem taşımaktadır (MacLean ve Behnam, 2010: 2010). Örgütsel algı yönetimi bağlamında alındığında, meşruluk aynı zamanda hem örgütün iç paydaşlarını hem de dış paydaşlarını kapsayan bir örgüt imajıdır (Elsbach, 2003: s.301 - 302). Buradan hareketle ayrıklaşma, örgütün dış paydaşlara göre imajı ile iç paydaşlarına göre imajı arasında bir uyumsuzluk oluşturabilir. Özellikle meşruluğun dinamik bir olgu olduğu ve

örgütün kime karşı meşru kalacağı güç ilişkilerine göre değişmesi neyin ayrıklaştırıldığını da değiştireceği için bu uyumsuzluk sürekli bir hal alabilir. Bu noktada, örgütün iç imajı ile dış imajı arasındaki uyumsuzluk örgütteki bireyler için bir kaygı kaynağı olabilir ve hatta bu bireyleri bu aradaki uçurumu kapatma konusunda motive edebilir (MacLean ve Behnam, 2010: s.1502). Bu noktada MacLean ve Behnam (2010) yaptıkları çalışmada dışarıya karşı meşruluk ile örgütün iç meşruluğu arasındaki uyumsuzluğun çeşitli olumsuz sonuçları olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar, ayrıklaşmanın örgütte karşı çıkma ya da suistimallere neden olacağını belirtmiştir. Bu nedenle Yeni Kurumsalcılıkta makro düzey yansımalarının ve ayrıklaşmanın nedenlerinin araştırılmasının yanı sıra mikro düzeyde de etkilerinin araştırılması önemlidir (Boxenbaum ve Jonsson, 2017: s.91). Bir noktada ayrıklaşma sürdürülebilir bir strateji olmaktan çıkabilir. Meşruluğu sağlayan ve başlangıçta sembolik şekilde benimsenen uygulamalar zamanla gerçekte de uygulanmaya başlayabilir. Öte yandan, MacLean ve Behnam (2010) tarafından ulaşıldığı gibi örgütte sinizm ve suistimal gelişebilir ve ayrıklaşmadan kaynaklı uyumsuzluk örgüt üyelerince manipüle edilebilir.

Alanyazın değerlendirildiğinde, ayrıklaşma örgütlerin sadece izomorfist baskılara yönelik savunma amaçlı yaptığı bir anlık tepki yerine daha stratejik, aktör merkezli ve dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. İkincisi, ayrıklaşma zaman içerisinde yön değiştirebilir, örgüt gerek dış çevresinde var olan baskıların hetorejen yapısı gerek örgüt içindeki güç ve çıkar ilişkilerinin değişmesi ile ayrıklaşmadan vazgeçebilir ya da yönünü değiştirebilir. Bu durum, Suchman (1995) tarafından ortaya konan meşruluk kavramı ile de yakından ilgilidir. Meşruluk paydaşlara göre şekillendiği gibi, kime ve neye göre meşruluk sağlanmaya çalışıldığı ayrıklaşmanın şeklini ve şiddetini etkileyecektir şeklinde mantıksal bir bağ oluşturulabilir. Son olarak başlangıçta sadece sembolik düzeyde uyum sağlanan yani ayrıklaştırılan örgütsel uygulamaların zaman içerisinde örgüt aktörlerini nasıl etkilediği ayrıca incelenmeye değer bir konudur.

### **2.1.8. Kurum ve Kurumsal Çevre (Örgütsel Alan)**

Meyer ve Rowan'ın (1977) makalesinin yayımlandığı dönemdeki orjinalliği göz önüne alındığında, bazı kavramsal belirsizlikler ve geliştirilmeye açık temalar

barındırdığı açıktır. Bu noktada eleştiri alan noktalardan biri de, kurumun tanımının yapılmamış olmasıdır. Bununla birlikte kabaca ele alındığına kurum; *sosyal etkileşime anlam kazandırarak kendiliğinden gelişen bir sosyal düzenin oluşmasını sağlayan, normatif sistemler ve bilişsel anlayışla desteklenmiş halihazırda var olan, tekrarlayan sosyal davranış olarak* tanımlanabilir (Greenwood vd., 2017: s.4) . Bu bağlamda kurumlar bireysel, örgütsel, sektörel ya da toplumsal düzeyde var olabilir ancak kurumsal teori çoğunlukla örgüt ve örgütsel çevre düzeyinde kurumlar ile ilgilenmektedir. Diğer taraftan, kurumsallaşma ise yazarlar tarafından sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin ve gerçekliklerin toplumun düşünce ve eylemlerinde kural benzeri bir statüye sahip olması şeklinde tanımlanmıştır (Meyer ve Rowan, 1977).

Yeni Kurumsalcılık teorisinde en önemli bileşen, görüldüğü üzere kurumsal çevrenin örgütler üzerinde zorlayıcı, taklidi ve normatif baskılar oluşturması; bu baskıların örgütleri benzeşmeye zorlaması, ve hatta kurumsal çevrenin bir örgütün nasıl olması gerektiğine yönelik zaman içinde bir takım rasyonelleştirilmiş mitler oluşturmasıdır. Teknik verimlilikten çok meşruluk kazanma amacıyla örgütler bu kurumsal çevreye uyum sağlamak durumundadır.

Bununla birlikte herhangi bir disiplinde örgütlerin bu izomorfist baskılar ile nasıl başa çıktığını anlamak, baskılar sonucunda örgütsel yapı ve uygulamaların geldiği hali yorumlamak için öncelikle örgütsel çevreyi tanımlamak büyük önem taşımaktadır. Yükseköğretim bağlamında bakıldığında kurumsal çevre son dönemdeki gelişmelerle değerlendirildiğinde beraberinde birçok soruyu da getirmektedir. Bir üniversite nasıl olmalıdır? Üniversiteleri devlet mi fonlamalıdır? Üniversiteler sadece bilgi üreten yerler mi yoksa ürün ortaya koyarak girişimci bir hal mi almalıdır? Uluslararasılaşma, uzaktan eğitim, özelleştirme, ticarileşme, yönetim gibi olgular etrafından ele alındığında meşru kabul edilen üniversite nasıl olmalıdır? Tüm bu sorular aslında örgütsel çevre ile ilgilidir. Örgütlerin ilk amacı meşruluk kazanmak ise o halde örgütsel çevreyi etkileyen tüm bu olguların da anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında ele alınan yükseköğretimde kalite ve kalite politikaları da aynı şekilde kurumsal çevre ile şekillenmektedir. Kalitenin tanımını kim yapmalıdır? Farklı paydaşlarca yapılan kalite tanımlarının

hangisi meşrudur? Kalitenin göstergeleri olarak ne alınmalıdır? Kurumsal çevre de kalite nasıl tanımlanmaktadır ve hangi kalite politikaları meşru kabul edilmektedir? Kalitenin tanımlanması ve politikaların oluşturulmasında ne tür izomorfik baskılar rol oynamaktadır?

Tüm bu soruların cevabını verebilmek için öncelikle yükseköğretimde kurumsal çevrenin anlaşılması gerekmektedir. Bu da aslında yükseköğretimi etkileyen birçok olgunun da ele alınması anlamına gelmektedir. Keynezyen ekonomi sonrasında rekabete dayalı, piyasanın koşulları belirlediği minimalist devlet anlayışının yükseköğretime yansımaları, üniversitelerin ticarileşmesi, özel üniversitelerin sayısının giderek artması, uluslararasılaşma, Bologna süreci, kalite güvencesine ilişkin politikalar, teknolojinin etkisi ile ortaya çıkan uzaktan eğitim politikaları ve sanal üniversite olgusu bu kısımda ele alınacak olan önemli konulardır.

## **2.2. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMSAL ÇEVRESİ**

### **2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi**

Kamu yönetimi tarihsel süreçte ele alındığında, 1929 Büyük Buhran'ı takiben serbest piyasa ekonomisinin yerine alan Keynezyen ekonomi politikaları ile devletin müdahalesinin önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Bununla birlikte takip eden yıllarda devletin harcamalarının artması ile birlikte daha az bürokratik, minimal devlet anlayışına dayanan, devletin sadece belirli hizmetleri sağladığı, müşteri odaklı bir kamu yönetimi anlayışı hakim olmuştur. Post-bürokratik kamu yönetimi olarak da ifade edilebilecek bu paradigmada profesyonel yönetim, açık standartlar, performans değerlendirme, ürün kontrolleri, kamuda daha fazla rekabet edebilirlik, verimlilik gibi özel sektör ile ilişkilendirilen kavram ve uygulamalar kamu yönetimi de girmiştir (O'Flynn, 2007: s.353-361). Yetmişlerin sonunda gerçekleşen bu devrim niteliğindeki değişiklik, sosyal hizmetlerin sağlanmasından kamu yönetiminin yapısına kadar bir dizi köklü değişikliği de beraberinde getirmiştir (Kickert ve van der Meer, 2011: s.475 - 476; Tolofari, 2005: s.75). Toplum, kamu hizmetinden yararlananları, merkezine alan bu yeni yönetim yaklaşımında etkililik, verimlilik ve hesap verebilirlik en önemli bileşenler olarak ifade edilebilir. Weber bürokrasini eski, hantal, verimsiz gören bu yaklaşımda bir anlamda kamu işletmeciliğini esas almakta, neoliberalizmin kamuda uygulamaya dökülmüş hali olarak görülmektedir.

Neoliberalizm, temelde klasik ekonomik liberalizmin temel yapıtaşlarına dayanmaktadır. Çıkarlarına göre hareket eden birey, serbest piyasa ekonomisi, sınırlı devlet müdahalesi, serbest ticaret temel kavramlardır. Bununla birlikte, neoliberalizmde devletin klasik liberalizmdeki gibi olumsuz şekilde değil, uygun piyasanın oluşması için yasal zemin ve mekanizmaları sağlayan olumlu bir oluşum olarak ele alındığını görmekteyiz (Olssen ve Peters, 2005). Bu bağlamda, geleneksel tek yapılı, merkeziyetçi bir devletin yerini otonom, hesap verebilirliğin öne çıktığı, net amaçların ve performans değerlendirmelerinin olduğu, süreç yerine sonuç odaklı, özel sektöre benzer, ‘daha azla daha çoğu başar’ anlayışında bir yönetim paradigmasının ortaya çıktığı öne sürülebilir (De Araújo, 2001: s.918).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının hedeflerine ne derece ulaştığı, gelişmekte olan ülkelerde gerçekten kamunun kaynaklarını etkili olarak kullanmaya teşvik edip etmediği gibi sorular hala politika alanyazınında tartışılmakla birlikte, bu çalışma kapsamında ele alındığı şekli ile yükseköğretime önemli etkileri olduğu açıktır. Neredeyse tüm dünyada artan öğrenci sayıları ile yükseköğretimde genişleme, farklı paydaşların kaynak sağlaması ile artan özelleştirme ve hesap verebilirlik vurgusunun uygulamada yansımaları olan kalite süreçleri en önemli etkileri olarak ifade edilebilir. Buna ek olarak, üniversitelerin ticarileşmesi de aynı oranda önemli bir değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu olgular, Yeni Kurumsalcılık yaklaşımının temel bileşeni olan örgütsel alan kavramının anlaşılması için detaylı olarak takip eden başlıklar altında ele alınmaktadır.

### **2.2.2. Yükseköğretimde Özelleşme**

Neoliberal ekonomi anlayışının tüm dünyada hakim paradigma haline gelmesinden önce, yükseköğretim neredeyse tüm ülkelerde yalnızca devlet eliyle yürütülen bir sektördü. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın bitimini takip eden yıllarda eğitimde kamu üniversitelerinin zirve yaptığı görülebilir (Levy, 2014: s.7). Bununla birlikte, önemli toplumsal ihtiyaçlara cevap veren, bilginin üretilmesi ve yayılmasından sorumlu bu önemli toplumsal kurumlar (Tilak, 2008: s.220), neoliberalizm dalgasından etkilenerek verimlilik ve hesap verebilirlik endişesi ile kökten bir değişim yaşayarak özelleştirme ile tanışmışlardır (Levy, 2014; Tilak, 2008; Wang, 2011). Bu özelleştirme eğiliminin arkasındaki itici güç bir yandan

küresel anlamda etkili olan neoliberalizm iken, diğer taraftan da yükseköğretime olan talebin ilerleyen yıllarda sürekli bir artış eğilimidir (Trow, 2010). Bir diğer neden ise, devlet üniversitelerinin toplumun ve sektörün isteklerine cevap vermede yavaş kalmış olması, daha geniş perspektifte ele alındığında ekonomik, sosyal ve siyasi güçler ile yeterince proaktif şekilde başa çıkamamasıdır (Levy, 2014: s.8). Bugün gelinen noktada artan talep ve devletin Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı ile belirli sektörlerde baskın durumda olmaktan vazgeçmesi ile halihazırda zaten özel üniversitelerin sektörü domine ettiği ABD, İngiltere, Japonya, Güney Kore, Tayvan gibi ülkelerin yanı sıra doğru Avrupa, Latin Amerika, Çin, Filipinler, Endonezya gibi ülkelerde de yükseköğretimde özelleştirmenin hızla yayıldığını görmekteyiz (Altbach, 1999b; Azra, 2008; Ehrenberg, 2006; Levy, 2014; Wang, 2011). Gelecek projeksiyonları yapmak bu çalışma kapsamındaki amaçlardan biri olmamakla birlikte, varolan eğilimler dikkate alındığında özel üniversitelerin sektörde daha fazla artış göstereceği şeklinde bir tahmin yapmak da yanlış olmaz.

Özelleştirme, en basit tanımı ile pay ve varlıkların devletten özel sektöre kayması olarak ele alınabilirken (Wang, 2011: s.423), daha kapsamlı ele alındığında kamu katılımını azaltma, ulusal sosyo-ekonomik çevrede piyasayı güçlendirmek için özel sektörün payını artırma, kamu-devlet işbirlikleri ve yeni piyasa fırsatlarının oluşmasını desteklemek gibi birçok farklı şekle bürünebilir. Bu noktada, devlet dışındaki paydaşlarca desteklenen özel üniversitelerin yaygın hale gelmesi yükseköğretimde özelleştirmenin sadece bir boyutunu oluşturur. Özelleştirme, devlet üniversitelerinin de kısmen özelleşmesi, hem finansman hem de yönetim yapısı olarak değişmesi şeklinde de kendini gösterebilir (Levy, 2014: s.8). Dış kaynak kullanımı, yönetim antlaşmaları, varlık satışı ya da uzun dönem kiralama anlaşmaları, ticarileşme devlet üniversitelerinin kısmen özelleşme araçları arasında sayılabilir. Nihayetinde, Yeni Kurumsalcılık teorik arkaplanında ele alındığında, yükseköğretim bir örgütsel alan olarak ele alındığında özel üniversitelerin bu alandaki varlığı ve artan gücü çeşitli şekillerde devlet üniversitelerinde de kendini göstermektedir. Özel üniversitelerin sektörde daha fazla yer alması rekabeti de artırdığı için, devlet üniversitelerinin toplumda meşruluğu sürdürebilmesi ve devlet kaynaklarından daha fazla yararlanabilmesi için bir şekilde uyum sağlaması bir gereklilik haline gelebilir.

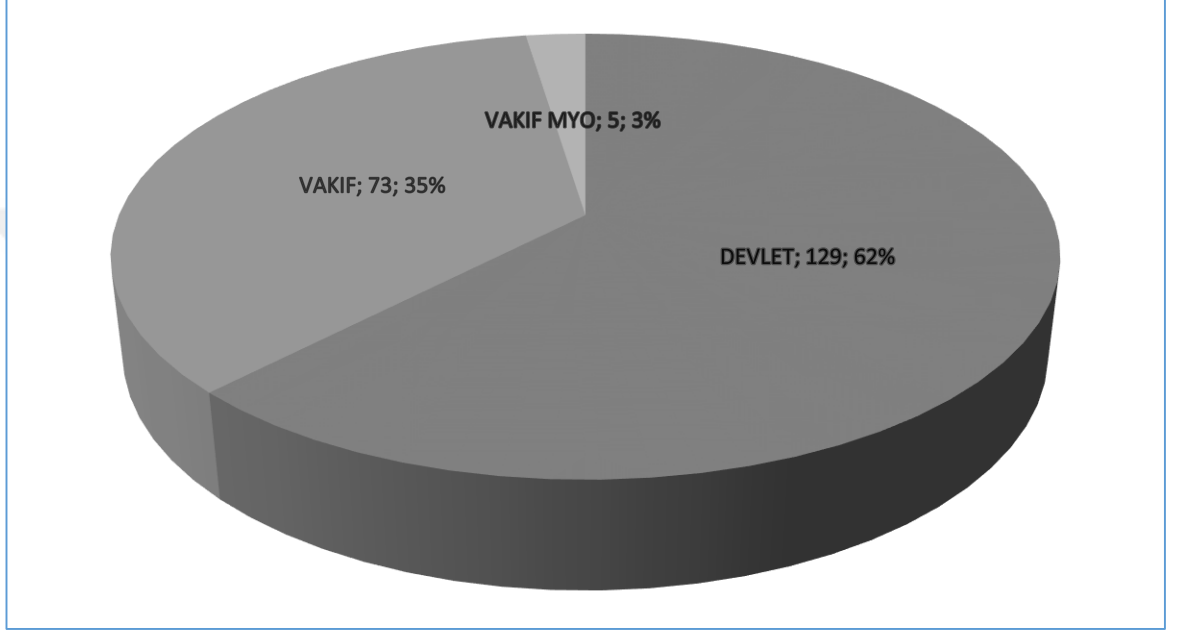
Yükseköğretimin finansmanı özel üniversiteler için temelde öğrencilerden alınan öğrenim ücretlerinden oluşmaktadır. Çoğu özel üniversite için öğrenim ücretleri tek gelir kaynağı iken sektörde farklı yaklaşımların da bulunduğunu görebiliriz. Her ne kadar sayıca az olsa da bazı özel üniversiteler dini gruplar, vakıflar, şirketler gibi farklı paydaşlarca finanse edilmektedir. Türkiye'deki bazı vakıf üniversiteleri de bunun bir örneği olarak verilebilir. Bir diğer alternatif ise özel üniversitelerin devlet tarafından kısmen fonlanmasıdır. ABD, Hindistan, Filipinler, Japonya gibi bazı ülkelerde özel üniversiteler araştırma bütçesi ve öğrenci bursları şeklinde devlet destekleri mevcuttur (Altbach, 1999b: s.5-6). Özel yükseköğretim kurumlarının kar elde etmesi de ülkelere göre farklılık gösterebilir. Bazı ülkelerde yükseköğretim hala sadece devlet eli ile yürütülürken, farklı ülkelerin yasal gerekliliklerine göre özel üniversiteler kurulabilir ancak kar elde edemez, özel ve devlet üniversiteleri birlikte var olabilir, özel ve devlet arasında ortaklık kurulabilir ya da sadece kar amaçlı üniversiteler de kurulabilir şeklinde farklı uygulamalar mevcuttur.

Özel üniversiteler artık yükseköğretimin bir gerçeği olmakla birlikte, henüz birçok ülkede özel üniversitelerin misyon, vizyon, uygulama, hesap verebilirlik, toplum yararı, akreditasyon, yönetim modeli, sınırları gibi birçok konuda tartışmalar mevcuttur. Çoğu ülkede devlet üniversiteleri ile karşılaştırıldığında oldukça kısa bir geçmişe sahip özel üniversitelerin gelecekte alacağı şekil önemlidir. Devlet üniversitelerinin bile ciddi anlamda bir değişim yaşadığı bir dönemde özel üniversiteler ile etkileşimi beraberinde sektörde ciddi bir değişikliğin olacağına işaret edebilir.

Kalite bağlamında ele alındığında, belirli ülkelerde uzun bir geçmişe sahip olan üniversiteler istisna olarak kabul edilirse çoğu ülkede özel üniversiteler prestij bakımından daha alt sıralarda yer almaktadır. Her ne kadar çok amaçlı geniş ölçekli özel üniversiteler var olsa da çoğunun daha küçük, belirli disiplinlere yönelmiş olduğu görülebilir. Bu noktada vakıf üniversitelerinin bu gibi konularda değerlendirilmesi yükseköğretimde ticarileşme başlığı altında verilecektir. Yükseköğretimde özelleştirme Türkiye için ele alındığında, Türkiye'de vakıf

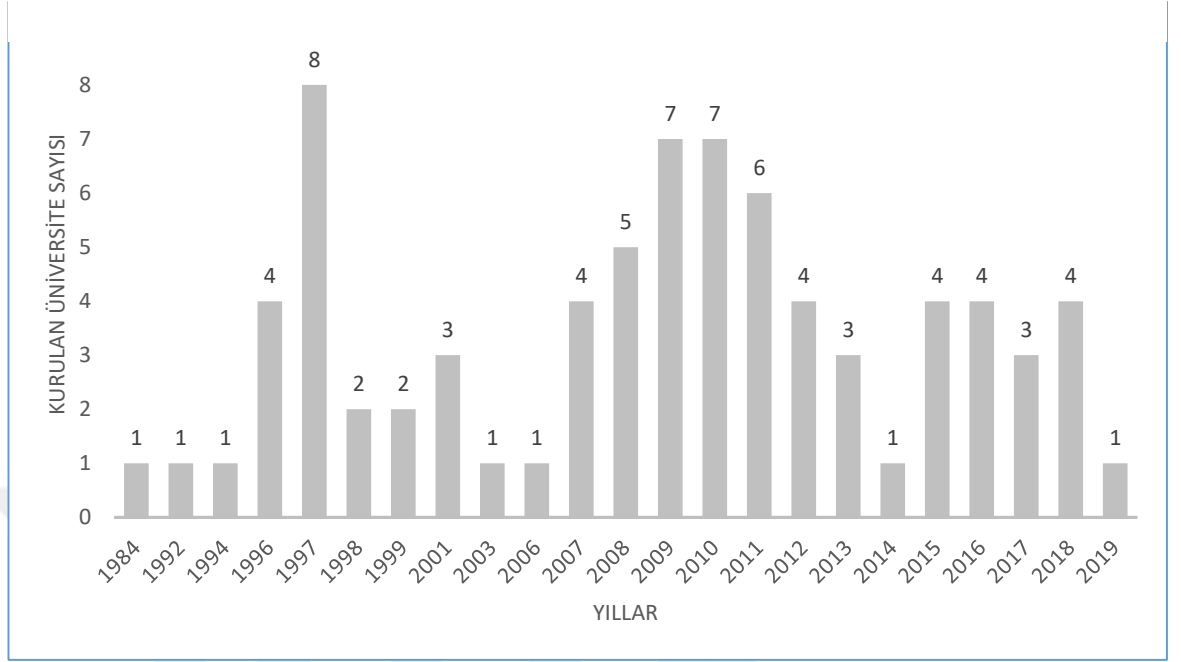
üniversite sayılarının özellikle son yıllarda ciddi bir artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Türkiye’de vakıf üniversiteleri doksanlara kadar yok denecek kadar az iken, takip eden yıllarda bu sayının çok hızlı arttığı aşağıdaki şekillerden açıkça görülebilir. Şekil 1. ve Şekil 2. de dağılımlar ve yıllara göre açılan vakıf üniversite sayıları sunulmuştur.

**Şekil 1.** Türkiye’de Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı





**Şekil 2.** Yıllara Göre Türkiye'de Kurulan Vakıf Üniversite Sayıları



### 2.2.3. Yükseköğretimde Ticarileşme

Neoliberalizmin ve Yeni Kamu Yönetimi'nin yansıması olarak yükseköğretimde görülen bir başka eğilim ise ticarileşmeye yönelik olan artan istek gösterilebilir. Profesyonel bir sınıf olarak akademisyenler uzun bir dönem boyunca bir çeşit sosyal sözleşme ve belirli bilgi türlerinin tek egemeni olma yoluyla kendilerini piyasanın isteklerinden korumuş olsalar da, yetmişler ve seksenlerden itibaren devletlerin ekonomik büyümeye ilişkin politikaları üniversiteleri ve akademik personeli piyasa ve kar odaklı ticari davranışları benimsemek durumunda kalmıştır (Ylijoki, 2003). Aslında bir önceki başlıkta ele aldığımız hali ile devlet üniversitelerinin de kısmen özelleştigiğine yönelik varsayım daha çok ticarileşme ile ilgilidir. Devlet kaynakları azaldıkça ve rekabet daha yoğun hale geldikçe dışardan finansal kaynak arayışına giren üniversiteler daha yoğun bir ticarileşme sürecini girmiştir.

Bilgi ekonomisinin en temel itici gücü olan inovasyonu (Brécard, Fougeyrollas, Le Mouel, Lemiale, ve Zagamé, 2006) merkeze alan bir yaklaşımın ortaya çıkması ile birlikte rekabet, büyüme ve istihdam için gereklilik olan inovasyon

ile üç farklı aktörün -sanayi, devlet ve üniversite- işbirliği gelişim için vazgeçilmez kabul edilmektedir (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000). Son yıllarda bir küresel trend haline gelen üniversite ile sanayi arasındaki karşılıklı ilişki (Arvanitis, Kubli, ve Woerter, 2008), üniversitenin rolünü sadece bilgi üreten, otonom, izole bir kurumdan teknoloji odaklı, girişimci bir zemine taşımıştır (Grimaldi vd., 2011; Guerrero ve Urbano, 2012).

Üniversitelerin geleneksel misyonu eğitim yoluyla bilgi transferi ve temel araştırma ile bilginin geliştirilmesi iken (Philpott vd., 2011), üniversitenin bu yeni kimliği mevcut üniversite fikrini temelden sarsmış ve özellikle üniversitelerdeki araştırma geliştirme faaliyetlerinin kullanılabilirliğine yönelik yeni bir tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Bugün, yükseköğretimde ticarileşme, sanayi-üniversite işbirliğini, üniversitelerin sahip olduğu kimliği, akademisyenlerin davranışını, araştırma-geliştirme faaliyetlerinden ders programlarına kadar birçok alanda kendini gösteren çok daha derin, köktenci ve kapsamlı bir değişimi için alan geniş bir kavramdır.

Alanyazında akademik kapitalizm, girişimci üniversite ve şirket üniversite gibi kavramlarla ele alınan ticarileşme olgusu, günümüzde geçerli olan üniversite anlayışını ve bu anlayışın gerek kurumsal çevrenin ve izomorfist baskıların gerek kalitenin tanımı ve kalite politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasına kadar geniş bir yelpazede etkileri bulunmaktadır. Slaughter ve Leslie (1997), kitaplarında akademik kapitalizm kavramını devlet araştırma üniversitelerinin yükseköğretim politikalarını ekonomi politikalarının bir yansıması olarak ele alan neoliberal eğilimlere tepkisi olarak tanımlamaktadırlar. Üniversitelerin ve akademisyenlerin birçok şekilde kendini gösteren bu ticari yaklaşımları temelde kar amaçlıdır ve rekabet edebilirlik için gerekli dış kaynakların elde edilmesi üzerine temellenmektedir.

Her ne kadar yükseköğretimin ticarileşmesinin kısa ve uzun vadeli etkileri söz konusu olduğunda alanyazında oldukça farklı bulgular olmakla birlikte üniversitelerin giderek daha girişimci bir kimliğe büründükleri konusunda ortak bir görüş olduğu söylenebilir (Gibb ve Hannon, 2006). Girişimci üniversite kavramına

yönelik tartışmaların odak noktasında üniversitelerin araştırmalarını ticarileştirme çabası içinde oldukları ve devlet politikalarının da bu bağlamda üniversite-sanayi işbirlikleri için teşvikler sağladığı gerçeği bulunmaktadır (D'este ve Perkmann, 2011). Girişimci üniversite kavramı 'hem bölgesel ve ulusal ekonomik performansı geliştirmek için hem de üniversite ve akademisyenleri için araştırmayı finansal getiriye çevirmek için girişimci eylemlerde bulunan üniversite' olarak tanımlanmaktadır (Etzkowitz, Webster, Gebhardt, ve Terra, 2000).

Üniversitelerin girişimciliğe yönelik faaliyetleri yumuşaktan sertte doğru bir dizi farklı ticarileşme girişimi olarak kendini gösterebilir (Philpott vd., 2011). Yumuşak girişimler nitelikli öğrenciler yetiştirmek, makale yayınlamak gibi oldukça geleneksel şekillerde kendini gösterirken; patent, lisanslama, start-up ve spin-off şirketlerin kurulması, teknoloji transfer, teknoloji parklarının kurulması ise sert ticarileşme girişimlerine örnek olarak verilebilir (Philpott vd., 2011). Diğer girişimcilik formları araştırma amacı ile büyük ölçekli dış kaynak bütçeleri sağlamak, danışmanlık hizmetleri, sanayi için özel tasarlanmış eğitim programları sunmak, ticari yönü ağır basan özel, sözleşmeye dayalı araştırmalar yürütmek olarak sıralanabilir (Klofsten vd., 1999; Louis vd., 1989; Philpott vd., 2011).

Akademik kapitalizm ve girişimci üniversite konsepti üniversitelerin geleneksel yönetim şeklini, akademik hayatın kontrolü sürecini, karar verme mekanizmalarını ciddi anlamda etkiliyor gibi görünmektedir. Geleneksel temel araştırmanın yerini alan merağa dayalı araştırma örgütlerinin içsel mekanizmalarının yerine dışsal, heterojen kaynaklı şirketler, teknoloji transfer ofisler ve piyasaların etkisini artırmaktadır (Hanley, 2005). Bir yandan ticarileşmeden elde edilen gelir temel araştırma olanakları için finansmanı sağlayabilirken, diğer taraftan üniversitelerin temel misyonu olan temel araştırma ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin şeklini ve önemini etkileyebilir (Rasmussen ve Sørheim, 2006). Küresel finansal baskılar ile devletler daha fazla sanayi işbirliği, ticarileşme ve girişimciliğe vurgu yaparken bu müdahaleci yaklaşım geleneksel, organik üniversite yönetimini çeşitli baskı gruplarının elinde bırakarak üniversitelerin temel misyonundan sapmasına neden olabilir (Philpott vd., 2011). Ticarileşme için daha kolay olan piyasaya göre araştırma yapma isteği temel bilimler alanında akademisyenlerin çalışma

motivasyonunu azaltabilir, araştırma faaliyetlerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin önüne geçmesine neden olabilir. Akademisyenlerin girişimci üniversite uygulamalarına yönelik tutumu da farklılık gösterebilir ve bu durum kurum içinde bir dengesizlik ve endişe durumu yaratabilir. Yapılan araştırmalarda mühendislik, tıp ve fen bilimleri alanındaki akademisyenlerin ticarileşmeye yönelik daha olumlu bir tutuma sahip olduğunu göstermektedir (Lam, 2010).

Akademik kapitalizm ve girişimci üniversite kavramları ile alanyazında ele alınan ticarileşme olgusu üniversitelere üçüncü bir misyon yüklemekte ve daha yoğun sanayi işbirliğine işaret etmektedir. Yeni Kurumsalcılık bağlamında ele alındığında, ticarileşme ve girişimcilik örgütsel alanda üniversitelerin meşruluk kazanmasında ve bunu sürdürmesinde önemli bir rol oynayabilir. Toplumun girişimci üniversite konseptinin ve uygulamalarını rasyonelleştirmesi ile birlikte üniversitenin ne olduğuna yönelik geleneksel anlayış sarsılabilir ve üniversiteler zorlayıcı, taklidi ya da normatif izomorfist baskılar ile bu yönde evrilmeye başlayabilir. Nitekim sanayi işbirliği misyonuna ve girişimciliğe vurgu gerek küreselde gerek Türkiye özelinde bu şekilde bir dönüşümün yaşandığına kanıt niteliğinde değerlendirilebilir. Kurumsal çevrede görüldüğü kadarı ile ticarileşmenin önemli bir bileşen olduğu görülmekle birlikte ticarileşme ile sürece dahil olan dış koşulların örgüt içinde nasıl bir etkisinin olacağı hala araştırmaya açık bir alandır (Ylijoki, 2003).

### **2.2.3.1. Akademik Kapitalizm**

İlk olarak Slaughter ve Leslie (1997) tarafından kullanılan akademik kapitalizm '*yükseköğretim politikalarını ekonomi politikalarının bir alt birimi olarak ele alan neoliberal politikalara kamu araştırma üniversitelerinin karşılık verme şekli*' olarak tanımlanmıştır (Slaughter ve Rhoades, 2000: s.74-75). Profesyonel bir sınıf olarak akademisyenler, belirli bilgi türleri üzerinde bir tekel oluşturarak piyasadan uzak ve yalıtılmış bir çizgide yer alırken ve toplum yararı için araştırma yap misyonu ile hareket ederken yetmiş ve seksenlerde ekonomi politikalarının değişimi üniversite ve akademisyenleri şirket benzeri roller ve yapılar üstlenmeye itmiştir (Leslie ve Slaughter, 1997). Kamu kaynaklarını kamu hizmetleri için kullanma konusunda artan isteksizlik, kamu kurumlarının sadece özel sektör değer

ve uygulamalarını benimsemesini değil aynı zamanda örgüt kültürlerinin de ciddi bir değişim ile karşı karşıya kalmasına yol açmıştır (Deem, 2001: s.9). Yükseköğretim kurumları için gerek neoliberal politikaların yaygınlaşması ile azalan devlet desteğinin yerine yenilerini koyma isteği, gerek yükseköğretimde genişlemenin getirdiği yüksek öğrenci sayıları ve karmaşık örgüt yapısı ile başa çıkma amacı örgütsel değişimin nedenleri olarak ifade edilebilir (Deem, 2001: s.11; Metcalfe, 2010: s.493)

Akademik Kapitalizm özünde yükseköğretim kurumlarının yeni ekonomiye entegrasyonunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu noktada akademik kapitalizm bu süreci karşı konulamaz ve hegamonik bir durum yerine daha esnek ve çok yönlü olarak ifade etmektedir. Yazarlar, entegrasyon sürecinin farklı şekillerde oluşabileceğini ifade etmekte, yükseköğretimdeki temel aktörlerin çeşitli devlet kaynaklarını kullanarak yükseköğretim ile ekonomiyi birbirine bağlayan yeni bir bilgi döngüsü yaratmaya çalıştığını vurgulamaktadır. Bu aktörler yine devlet kaynaklarını kullanarak özel sektör ile kamuyu birleştiren, kuruma dış kaynakların akışını destekleyen bir yönetim modeli yaratmaktadırlar. Yani teknik olarak yine kamu çalışanı olmakla birlikte piyasa odaklı davranışlar sergileyerek kendilerini kamu çalışanı olma fikrinden uzaklaştırmaya çalışabilirler (Deem, 2001: s.14).

Başlangıçta kaynak bağımlılığı teorisi ile iç içe ve ekonomi üzerinden ele alınan akademik kapitalizm teorisinde üniversiteler neoliberal politikalara tepki olarak piyasa odaklı davranışlar sergiliyor şeklinde bir bakış açısı varken, daha sonraki dönemlerde üniversitelerin daha proaktif oldukları ifade edilmiştir (Gonzales, Martinez, ve Ordu, 2014: s.1097 - 1098). Bu noktada, bir yandan dış mekanizmalar akademik kapitalizmi beslerken diğer taraftan devletin özelleştirme, ticarileşme ve liberalleşmeyi destekleyen politikaları örgütsel aktörlerin piyasaya daha yakın şekilde konumlanması için fırsatlar sunmaktadır (Slaughter ve Leslie, 2001: s.155). Bu bağlamda, akademik kapitalizm bir yandan üniversitelerin kar amacı güden örgütler gibi faaliyet göstermesini ifade ederken, diğer taraftan özel sektör ve piyasa odaklı uygulama, rol ve ideolojilerin yükseköğretimde baskın konuma gelmesini ifade etmektedir (Hanley, 2005: s.3).

Neoliberal politikalar ile birlikte şirketler gibi üniversiteler de bilgiye ham madde olarak bakmaya başlamış ve çeşitli araçlarla bunu rekabet avantajı ve kaynak sağlayan ürünlere dönüştürme çabası içine girmişlerdir (Slaughter, Slaughter, ve Rhoades, 2004: s.28 - 29). Bu kapsamda, piyasa ve özel sektör benzeri davranışlar yükseköğretim kurumunun ve akademisyenlerin kaynak için rekabetine karşılık gelmektedir. Bu noktada farklı kaynaklardan – dış destekler, finansman, üniversite-sanayi işbirlikleri gibi - finansal kaynak elde etmek için üniversiteler patentleme, lisanslama, spin-off şirketler, işbirlikleri, ürün satışları, kiralama, kar paylaşımı gibi birçok farklı ticari faaliyette bulunmaktadır (Slaughter ve Leslie, 2001: s.2).

Belki de bu faaliyetlerle ilişkili ancak çok daha önemli bir gelişme ise yükseköğretim kurumlarının örgüt yapısının değişimidir. Akademik kapitalizm bu doğrultuda baskın bir ideoloji olarak yükseköğretimi tüm dünyada önemli ölçüde etkileyebilecek bir paradigma önermektedir (Kauppinen, 2012: s.546). Örneğin kısmi çalışan akademisyen sayısının artması, uzaktan eğitim ve çevrimiçi eğitim gibi yenilikler ile birlikte yeni hizmetlerin sunulması, daha esnek bir işgücü oluşturmak için faaliyetlerin ayrılması, mevcut bölümlerin ekonomi ile ilintili olarak yapılandırılması ya da bu doğrultuda yeni bölümler açılması örgütsel değişimi doğrular nitelikte gelişmelerdir (Slaughter vd., 2004: s.29 - 35). Öğrencileri çekmek için yapılan kampanyalar da akademik kapitalizm kapsamında alınabilir. Hem devlet hem de kamu üniversiteleri en iyi öğrencileri almak için yoğun bir propagandaya girişmiş, bazı ülkelerde özel üniversitelerin daha çekici olması önde gelen devlet araştırma üniversitelerini öğrenim ücretlerini azaltmaya ya da burslar vererek öğrenciyi ‘satın almaya’ itmiştir. Akademisyenler açısından ise zamanla piyasada tercih edilen, talep yüksek olan araştırma alanlarına göre araştırmalarını yönlendirmelerinin yaygınlaştığı ifade edilebilir (Gonzales vd., 2014: s.1101).

Akademik kapitalizm sadece yerel ya da ülke sınırları içerisinde gerçekleşen bir olgu değildir. Ağlar ve bilginin dolaşımı ile birlikte ulus-devletlerin ve ulus üstü oluşumların gerekli koşulları yaratması ile birlikte akademik kapitalizm giderek uluslararası bir boyuta taşınmaktadır (Kauppinen, 2012: s.554). Bu durum Yeni Kurumsalcılık ile ilişkili olarak ele alınabilir. Zaman içerisinde üniversitelerin kar amaçlı faaliyetlerde bulunması kurumsal çevrede yaygınlaştıkça üniversitelerin

meşru kalmak amacıyla benzer uygulama ve davranışlar sergilemesi mümkündür. Buna ek olarak akademik kapitalizmin zamanla örgütün yapısını ve davranışlarını değiştirme potansiyeli olduğunu ifade etmiştik. Bu doğrultuda, örgütsel kimliğin de şekillenmesi ve / veya örgütsel kimliğin artan ticarileşme baskısının örgüte nasıl yansıtıldığında belirleyici bir rol oynaması mümkündür. Günümüz üniversitelerinin birçok farklı disiplini içinde barındıran karmaşık örgütler olması, akademik kapitalizmin farklı disiplinlerde farklı şekillerde kendini gösterebileceğine işaret edebilir (Kauppinen ve Kaidesoja, 2014: s.27). Bu durum bazı bölüm ve programların göz ardı edilmesine neden olabileceği gibi, ticarileşmenin nispeten daha güç olduğu alanlarda çalışan akademisyenlerin değişen örgüt yapısı ve kimliği ile özdeşleşmesini zorlaştırabilir. Yakın zamanda yapılan bir araştırma, akademisyenlerin akademik kapitalizme bakışının oldukça farklılaştığını, bu durumun çatışmalara neden olabileceğini işaret etmekte ve üniversitelerin bölgesel gelişime katkısının artabilmesi için sürecin en baştan çok iyi yönetilerek ve teşvikler sağlanarak akademisyelerin farkındalığının artırılmasının önemli olduğuna değinmektedir (Bakınız: Renault, 2006). Bu araştırmanın bulguları Çin’de yapılan başka bir araştırma ile de doğrulanmıştır (Bakınız: Choi, 2010). Başka bir araştırmada, üniversite-sanayi işbirliğinin riskleri ifade edilmiş, katılımcılar bu işbirliklerinin bilim insanları arasındaki etkileşimi azalttığını ve üniversitelerin araştırmalarını kamu yararından çok kar getiren araçlar olarak gördüklerine dikkat çekmiş ve çalışmaların pragmatist ve fırsatçı davranışlardan korunması gerektiğini ifade etmişlerdir (Welsh, Glenna, Lacy, ve Biscotti, 2008).

### **2.2.3.2. Girişimci Üniversite**

Yükseköğretimde ticarileşme olgusu altında incelenebilecek bir diğer olgu ise üniversitelerin girişimci faaliyetleridir. Aslında, girişimcilik kavramı yükseköğretim özelinde ele alındığında ticarileşmeden fazlasını ifade etmekle birlikte ortaya çıkış nedenleri gözetildiğinde ticarileşme başlığa altında incelenmesi uygun bulunmuştur.

Girişimci üniversite kavramını ayrıntılı şekilde tartışmadan önce, yükseköğretimde girişimciliğin bu denli öne çıkmasının nedenlerini ele almak yerinde olacaktır. Girişimci Üniversite kavramını alanyazına katan ve bu konuda birçok araştırma yapan Clark (1998), yükseköğretimde en önemli değişimin üniversitelerden talebin onların bu talebi karşılama kapasitelerinden daha fazla

olduğunu ifade etmektedir. Bu durumun temel sonuçlarını ise şu şekilde sıralamaktadır.

- Yükseköğretimde genişleme sonsuz bir talep oluşturmakta, üniversiteler bu talebe karşılık vermek için nasıl bir yol izleyeceğini bilmemektedir.
- İşgücü piyasası üniversite mezunlarının birçok farklı ve uzmanlık gerektiren alanda kalifiye olmasını talep etmektedir. Üstelik mezunların değişimlere uyum sağlaması için profesyonel hayatlarında da eğitime ihtiyacı vardır ve bu durum yükseköğretim için yeni talepler oluşturmaktadır.
- Yönetici konumundakiler, devlet, siyasi otorite, sanayiciler, diğer paydaşlar yükseköğretimden daha fazlasını daha az maliyet ile talep etmektedir. Bu farklı kaynaklardan gelen farklı talepler hesap verebilirlik olgusunu birçok farklı yönde genişletmektedir.
- Bilginin çok hızlı ve farklı yönlerde artarken üniversitelerin kaynakları aynı hızda artmamaktadır.

Talepler böylesine artarken yükseköğretim kurumlarının karşılayabilme kapasitesinin aynı doğrultuda artmaması kurumsal yetersizliklere neden olmaktadır. Sistemli bir reform fikri ise yereldeki farklılıklar ve oluşturulacak siyasaların test edilebilmesinin mümkün olmaması nedenleri ile olası görünmemektedir (Clark, 1998: s.7-8). Bu durum, girişimci üniversite paradigmasının ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Eğer siyasi otorite ya da diğer dış otoriteler yükseköğretimin ihtiyacı olan, onu pasif bir zeminden aktif bir rol üstlendiği bir platforma taşıyacak desteği sağlayamıyorsa, bu durumda örgütün bir bütün olarak kendini yeniden konumlandırması gerekmektedir (Gibb ve Hannon, 2006: s.74 - 79). Bu doğrultuda üniversitelerin geleneksel rollerinin dışına çıkarak sadece eğitim veren ve bilim üreten kurumlardan çok daha karmaşık, girişimci bir zemine oturduğu, bu şekilde bilginin ticarileşmesine yönelik faaliyetleri benimseyen örgütlere evrildiği ifade edilebilir (Etzkowitz vd., 2000). Üniversitelerin girişimcilik olarak ifade edilen bu üçüncü misyonu benimsemesi, ya da en azından siyasi otoritenin ve piyasanın içinde olduğu paydaşların bu yöndeki talebi ile birlikte üniversitelerin daha fazla önem kazandığı öne sürülebilir. Bugün, Türkiye dâhil birçok ülkede girişimcilik misyonunun ve girişimci aktivitelerin üniversitelerin stratejik planlarında önemli bir



yer işgal etmesi ve bu yönde faaliyet gösteren üniversitelerin daha başarılı ve etkin kabul edilmesi (Dalmarco, Hulsink, ve Blois, 2018: s.100) de bunu doğrular niteliktedir.

Clark (2004) girişimci üniversitenin temel özelliklerini bileşenleri dönüştürmek ve dinamikleri sürdürmek adlı iki başlık altında incelemekte ve girişimci üniversitenin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Çok daha çeşitli bir finansal kaynak portföyü
- Güçlendirilmiş bir yürütme organı
- Genişletilmiş bir gelişim çevresi
- En önemli bölümlerde girişimcilik
- Kurumun tamamına yayılmış bir girişimcilik kültürü
- Dinamikleri ve sürekli bir değişim halini korumak (Clark, 2004).

Bir başka tanımda girişimci üniversite bölgesel ve ulusal ekonomik performansı, üniversitenin ve akademinin finansal rekabet edebilirliğini artırma misyonu ile girişimci faaliyetlerde bulunan üniversite şeklinde ifade edilmektedir (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000). Başka bir çalışmada Alves ve meslektaşlarının (2016) görüşlerine dayanarak Dalmarco ve meslektaşları (2018: s. 101-102) girişimci üniversitenin ayırt edici özelliklerine şu şekilde ifade etmektedir:

- “Girişimci üniversite, girişimciliğe yönelik farkındalık oluşturmak için tüm bölümlerde bu yönde girişimcilik derslerini programlarına dâhil eder.
- Girişimci üniversitede akademisyenler, ulusal ve uluslararası platformlarda uygulamalı araştırmalara dâhil olarak, hem piyasanın seyrine yönelik farkındalık kazandırır; hem de bölgesel ve küresel piyasalar ile üniversitenin işbirliğine yönelik fırsatlar oluşturur.
- Girişimci üniversite, girişimcilerin üniversite laboratuvarlarına erişerek mevcut kaynakları kullanmalarına izin vererek finansmanın ürün gelişimi için kullanılmasına imkân tanır.
- Girişimci üniversite, girişimcilik merkezleri, teknoloji transfer ofisleri, kuluçka merkezleri ve teknoparklar yoluyla girişimciler için bir destek altyapısı oluşturur.
- Girişimci üniversite, araştırma gruplarının ve lisansüstü eğitimin bulunduğu sağlam bir yapıya sahiptir. “

Etzkowitz (2013) ‘Girişimci Üniversitenin Anatomisi’ adlı makalesinde bir üniversitenin girişimcilik yolculuğunda üç aşamadan geçtiğini ifade etmektedir. İlk aşamada üniversite kendi önceliklerinin farkındalığını kazanarak stratejik bir bakış açısı ya iç kaynaklarını artırma ya da kaynak bağımlılığı olan diğer örgütlerle müzakereler yoluyla kaynaklarında çeşitlenmeye gitmektedir. İkinci aşamada üniversite kendi personelinin fikri mülkiyetini ticarileştirmek için aktif bir rol üstlenmeye başlar. Bu aşamada kendi teknolojisini transfer etmeye çalışmaktadır. Son aşamada ise sanayi ve devlet işbirliği ile birlikte bölgesel gelişim için proaktif bir rol üstlenmektedir. Bu aşamalar, bazı kurumlarda sırayla kendini gösterirken bazılarında eş zamanlı ya da farklı sırayla bulunabilir. Her durumda, girişimci üniversite fikirden ürüne dönüşüm şeklinde bir süreci desteklemektedir. Girişimci olarak ifade edilebilecek bir üniversite kapasitesi yüksek bir kurum olarak kendini sürekli geliştiren, farklı misyonları benimseyebilen ve gerektiğinde yeniden konumlandırabilen bir üniversitedir (Etzkowitz, 2013: s.479).

Bu özellikler dikkate alındığında girişimci üniversite paradigması ‘gerçek’ anlamı ile ele alındığında örgütsel yapıyı ve kültürü önemli ölçüde etkileyen, bir dizi değişikliği beraberinde getiren bir olgu olarak ifade edilebilir. Her ne kadar girişimciliğin birçok farklı versiyonu mevcut olsa da üniversitelerin altyapı olarak bunu destekler nitelikte olması ve tabana yayılmış bir girişimcilik kültürünün oluşması önkoşul olarak ifade edilebilir.

“Bir üniversitenin uygun ve üretken şekilde girişimci olabilmesi için doğru türde bir örgüt olabilmesi gerekir. Bu öyle bir örgüttür ki sürekli değişime izin verebilmeli, değişen topluma etkin bir şekilde uyum sağlayabilmeli ve örgütteki grup ve bireylerin eskisinden daha etkili olabilmesine imkân tanıyabilmelidir. Geleneksel yapı, esnek eylemleri ve değişim odaklı davranışları destekleyen bir örgütsel çerçeve ile değiştirilmelidir. Yapıyı değiştirmek mümkün olmayabilir ancak bireyleri ve grupları değişim için daha akıllı olması için eğiten ve özgür bırakan değişiklikler mevcut olmalıdır.” (Clark, 2004: s.357)

Üniversitenin çağdaş toplumdaki misyonu tekrar incelendiğinde, bu kurumlar bilgi üreten, insan sermayesi yaratan, teknoloji transferi yapabilen ve bölgesel gelişimi destekleyen yapılar olarak kabul edilmektedir. Bu noktada üçlü sarmal model (triple helix model) olarak bilinen üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin bu

denli yoğun olmadığı daha önceki dönemde üniversitelerin geleneksel misyonu eğitim yoluyla teknoloji transferi ve temel bilim ile bilginin ilerlemesi iken; buna üçüncü bir misyonun, ekonomik gelişime katkı, eklendiği görülmektedir (Philpott vd., 2011: s.162). Ekonomiye katkı ticarileşme başlığı altında tartışıldığı üzere birçok farklı aktivite yoluyla sağlanabilmektedir (Abreu ve Grinevich, 2013). Teknoloji bölgelerinin kurulması, spin-off şirketleri, patent ve lisanslama, sözleşmeli araştırma, sürekli eğitim merkezleri, danışmanlık hizmetleri, dış kaynak desteği, yayınlar ve yüksek nitelikli mezunlar gibi katıdan yumuşağa sıralanabilen bu araçlar ile üniversite misyonuna ulaşmaya çalışmaktadır. Elbette, hangi üniversitenin ne tür girişimci araçları benimseyeceği üniversitenin geçmişi ve güçlü olduğu yanlara göre farklılık gösterebilir (Klofsten ve Jones-Evans, 2000). Yazarlar, bu noktada girişimciliğin devlet ve toplum tarafından meşru bir yükseköğretim özelliği olduğunu göz önünde bulundurarak herkese uyan bir model şeklinde bir yanılığa düşülmemesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Clark, 1998, 2004; Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000; Philpott vd., 2011). Diğer bir ifade ile üniversitelerin içerisinde bulunduğu çevre, kaynakları, kapasitesi vb. hangi girişimcilik araçlarını ne derece benimseyip uygulayacağını belirleyecektir.

Alanyazında öne çıkan başka bir durum ise girişimciliğin, üçüncü misyonun, benimsenmesinin risklerden ve zorluklardan bağımsız olmadığıdır (Philpott vd., 2011: s.164 - 167). Öğretim ve temel bilimsel aktiviteler için daha az zaman harcanması, çıkar çatışmaları, örgüt içi çatışmaların artması ve gelir kaybı ifade edilen risklerden bazılarıdır. Girişimci üniversite olgusunu eleştirenler, uzun dönemli bilimsel çalışmaların yerini kısa süreli kar amaçlı çalışmaların alması, akademinin sanayi tarafından manipülasyonu ve araçsallaştırılması, kamu yararı için bilim yerine belirli paydaşlar için bilime dönülmesi, temel bilimlerin öneminin azalması ve daha az akademik özgürlük gibi olumsuz sonuçları vurgulamaktadır (Bakınız: Behrens ve Gray, 2001; Slaughter ve Leslie, 1997; Vallas ve Kleinman, 2007). Her ne kadar girişimciliğin üniversite için finansman anlamında faydalı olacağı ve bölgesel gelişimi destekleyeceği şeklinde yaygın bir kanı olsa da, birçok akademisyen girişimcilik paradigmasının üniversitelerin bütünlüğünü ve bağımsızlığını tehlikeye atacağını savunmaktadır (Etzkowitz vd., 2000: s.314)

Bu risklere rağmen, makro düzey gelişmeler ile ele alındığında, girişimciliğin en azından yakın gelecekte öneminin azalması beklenmemektedir. Yeni Kurumsalcılık perspektifinden bakıldığında da bu iddia doğrulanabilir niteliktedir. Girişimci üniversite paradigmasının öne çıkışı örgütsel yapıyı etkileyen ve tüm dünyada farklı bölgelerde kendini gösteren bir olgu olarak yeni bir kurumsal dalga olarak nitelendirilebilir (Ivanova ve Leydesdorff, 2014). ABD'deki köklü üniversiteler ile çok önce başlayan girişimcilik vurgusu, Batı Avrupa ülkelerinde ve daha sonra da Doğu Avrupa, Asya ve Güney Amerika'daki ülkelerde de yaygınlaşmaya başlamıştır (Dalmarco vd., 2018: s.100 - 101).

Yükseköğretim kurumsal çevresinde artık girişimciliğin meşrulaştırılmış olması ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışının bir yansıması olarak devletin finansal desteğinin artan talebe oranla düşük seyretmesi, üniversiteler için sınırlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu noktadan ele alındığında 'girişimci üniversite' baskın bir küresel paradigma haline gelmektedir şeklinde bir yargıya ulaşılabilir.

Türk yükseköğretimi kapsamında değerlendirildiğinde, birçok üniversitenin de girişimcilik için ciddi bir çaba harcadığı ya da en azından bu yönde önemli adımlar attığı söylenebilir. Bugün, birçok üniversitenin misyon ve vizyon ifadelerinde girişimcilik kavramının yer aldığı görülmektedir. Bu konuda gerek üniversiteler için gerek medya için en dikkat çekici gelişmelerden biri TÜBİTAK tarafından her yıl yayınlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'dir. 7 yıldır yayınlanan bu endeksin üniversite sıralama kriterleri alanyazındaki girişimcilik kriterleri ile uyumlu görünmektedir.

Endeksin göstergeleri 2018 yılı için Tablo 1. de başlıklar ve alt başlıklar şeklinde sıralanmıştır. 2018 endeksinde daha önceki yıllarda var olan "Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü" ana göstergesi çıkarılmıştır. Bunun nedeni olarak da bu konuda belirli derecede bir yetkinliğin oluşmuş olması; ve bundan sonraki süreçte daha fazla etki ve çıktı odaklı bir değerlendirmenin yapılmak istemesi gösterilmiştir. Bu gelişme standartların yükseltilmesi şeklinde yorumlanabilir. Tablo 2. de ise bu endekse yer alan ilk 10 üniversiteye yer verilmiştir.

**Tablo 1. TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Göstergeleri**

NO	GÖSTERGELER	AĞIRLIK	ALT GÖSTERGELER
1	Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği	% 23.75	Bilimsel yayın sayısı Atıf sayısı Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı Ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı Doktora mezun sayısı
2	Fikri Mülkiyet Havuzu	% 18.75	Patent başvuru sayısı Patent belge sayısı Faydalı model/tasarım belge sayısı Uluslararası patent başvuru sayısı
3	İşbirliği ve Etkileşim	% 28.75	Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarı Uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı Uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fon tutarı Dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı
4	Ekonomik Katkı ve Ticarileşme	% 28.75	Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı Üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı Lisanslanan patent/faydalı model/tasarım sayısı

**Tablo 2.** Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi İlk On Üniversite Sıralaması

Sıra	Üniversite	PUAN
1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	93.16
2	İstanbul Teknik Üniversitesi	90.16
3	Sabancı Üniversitesi	85.49
4	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	84.42
5	Boğaziçi Üniversitesi	83.33
6	Yıldız Teknik Üniversitesi	81.40
7	Gebze Teknik Üniversitesi	77.82
8	Hacettepe Üniversitesi	75.93
9	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	75.64
10	Ege Üniversitesi	70.66

Girişimcilik ve ticarileşme ile yakından ilişkili olarak değerlendirilebilecek bir diğer gelişme de belirli üniversitelerin araştırma üniversitesi ve aday araştırma üniversitesi olarak belirlenmesidir. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde araştırma üniversitesilerinin YÖK tarafından yapılan tanımları ve bu unvanın verilmesinin gerekçelerine değinilmişti. Bu araştırma üniversitelerinin belirlenmesinden iki yıl kadar sonra seçilen üniversitelerin değerlendirmeleri yapılmış ve kendi aralarında bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralamanın basın toplantısı ile duyurulması sırasında, YÖK Başkanı Saraç (2019)'ın 11. Kalkınma Planında yer alan dört politika tedbirine işaret ederek araştırma üniversitelerinin geleceğine ilişkin ifadeleri girişimcilik ve ticarileşmeye ilişkin önemli noktalar barındırmaktadır:

“On Birinci Kalkınma Planında Araştırma Üniversiteleriyle ilgili 4 politika tedbiri yer alıyor. Bunlar: Araştırma üniversiteleri yetkinlikleri dikkate alınarak öncelikli sektörlerle eşleştirilerek, belirlenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan projelere dayalı iş modellerinin uygulamaya konulması ve bu işbirliklerinin desteklenmesi ile ilgili bir madde bulunuyor. Bu kapsamda; araştırma üniversitelerinin öncelikli sektörlerle eşleştirilmeleri sağlanacaktır. Üniversitelerin, yüksek katma değerli üretimi destekleyecek nitelikte Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için Araştırma Üniversitesi programının güçlendirilerek, bu programa dâhil üniversitelerin özel desteklerle kapasitelerinin artırılması bir diğer madde. Bu kapsamda; araştırma

üniversiteleri ile ilgili mevzuat hazırlıyoruz. Araştırma üniversitelerinde doktora sonrası sözleşmeli araştırmacı istihdamının artırılması ile de ilgili bir madde bulunuyor. Bu kapsamda; araştırma üniversitelerine öncelikli alanlarda kullanılmak üzere sözleşmeli doktoralı araştırmacı kadrosu tahsis edileceğini yine burada sizlerle paylaşmak isterim. Dünya akademik başarı sıralamalarında 2023 yılı itibarıyla en az 2 üniversitemizin ilk 100'e ve en az 5 üniversitemizin de ilk 500'e girmesine ilişkin Kalkınma Planı'nda yer alan bu husus ile ilgili olarak da Araştırma üniversiteleri öncelikli olmak üzere bu hedefe ulaşma potansiyeli yüksek üniversitemiz belirlenecek ve tespit edilecek bu üniversitelerimize 5 yıl süreyle özel destek programı uygulanacaktır." (Saraç, 2019)

Bu ifadeler dikkate alındığında YÖK'ün ve siyasi iradenin sanayi işbirliği, misyon farklılaşması ve girişimcilik konusunda araştırma üniversitelerinden ciddi bir beklenti içinde olduğu ve bundan sonraki süreçte de bunun giderek artacağı ve daha formal bir şekilde kendini göstermesi beklenmektedir. Nitekim, performans bakımında yerini koruyan ve en iyi üniversitelere YÖK'ün ilave bütçe ve ödenek gibi teşvikler sağlayacağını belirtmesi de ayrıca önemlidir. Geline nokta, iki yıllık performansların ödül ve ceza (2019 yılı itibari ile henüz başlamamakla birlikte ünvanı kaybetmek şeklinde bir ceza sisteminin uygulanacağı belirtilmiştir) ile değerlendirilmesi kararlılığı ortaya koyan bir durum olarak ele alınabilir.

#### **2.2.4. Yükseköğretimde Genişleme**

Birçok ülkede özellikle doksanlardan itibaren daha önce elit bir gruba hitap eden yükseköğretimde ciddi anlamda bir genişleme olduğu görülmektedir (Altbach, 1999a; Ashcroft, 2004; Hornsby ve Osman, 2014; Mok ve Neubauer, 2016; Rossi, 2010; Shin ve Harman, 2009). Yükseköğretili belirli bir gruba hitap eden bir olgu olmaktan çıkıp toplumun çok daha büyük bir kesimi için bir olgu haline getiren bu genişleme farklı coğrafyalarda sürekli bir artış eğiliminde olan öğrenci kayıtları ile kendini göstermektedir. Şüphesiz neoliberal politikalar, minimalist devlet, rekabet, hesap verebilirlik, kalite gibi kavramlar etrafında ele alındığında bu genişleme eğiliminin oldukça önemli sonuçları olacaktır. Bununla birlikte, ilk olarak genişlemenin nedenlerini tartışmak hem eğilimin daha iyi anlaşılmasını hem de sonuçlarının değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Öncelikle yükseköğretimin sağlık, bölgesel gelişme, rekabet edebilirlik, ekonomik gelişme ve bilgi ekonomisi bağlamında ciddi anlamda fark yaratabileceğine ilişkin bireysel ve toplumsal inanç, artan öğrenci sayılarının en önemli nedeni olarak ele alınabilir (Bloom vd., 2006). Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda, gelişmekte olan toplumların modernleşme ve insan sermayesi vurgusu eğitime daha fazla yatırım yapılmasını ve yükseköğretimin bu noktada odak noktası olmasına yol açmıştır (Rust, 1991). Devletler yükseköğretim ile ekonomik gelişmeyi birlikte ele aldıkça yükseköğretimin genişlemesi de kaçınılmaz bir hal almıştır (Shin ve Harman, 2009). Öte yandan, savaş sonrasında dünya nüfusunun gözle görülür şekilde artması da yükseköğretimde genişlemenin başka bir nedeni olarak ele alınabilir (Prudence ve Li-Tien, 2012). Bugün gelinen noktada zaten oldukça yüksek öğrenci sayıları ile genişleme hareketine çok daha önce başlamış olan ABD ve Avrupa ülkelerinin yanı sıra özellikle Asya-Pasifik bölgesinde gelişmekte olan ülkelerin hala ciddi bir genişleme sürecinde olduğu görülebilir.

Genişlemenin nedenleri açık olmakla birlikte, genişleme eğilimi yükseköğretimin yönetimi, kalitesini, finansmanı gibi çoğu konunun yeniden ele alınması gerektirmektedir. Bugün yükseköğretimde genişleme, en önemli eğilimlerden biri olarak kendini göstermektedir ve devletlerin bu konudaki baskısı da artarak devam etmektedir. Devletin yükseköğretime olan finansal desteğinin azalma eğiliminde olması ya da artan öğrenci sayıları ile aynı oranda artmaması, eğitilmiş kesimin istihdamına ilişkin politikalar ile genişlemenin birlikte planlanmaması, eğitim-öğretime ilişkin faaliyetlerin kalitesi önemli sonuçlar olarak kendini göstermektedir. Buna ek olarak, yükseköğretimden bireysel beklenti alınan eğitimle doğru orantılı olarak hayat kalitesinin ve kazancı artması iken; birçok ülkede eğitilmiş bireylerin ya iş bulmakta sıkıntı yaşadıkları ya da nitelik bakımından daha alt düzeyde işlerde çalıştıkları ve maaşlarının beklenen düzeyin altında olduğu görülmektedir (Mok, 2016; Robertson, 2013; Vedder, Denhart, ve Robe, 2013). Genişleme devlet tarafından desteklenmediğinde, aslında daha önce ele aldığımız iki sürecin bu noktada devreye girdiğini görmekteyiz. Devlet üniversiteleri artan öğrenci sayılarına finansman sağlayabilmek için ticarileşmekte iken özel sektörün niceliksel olarak artışı söz konusudur. Bu noktada dış kaynaklara erişim için artan rekabet



üniversitelerin yönetiminden misyon ve amaçlarına kadar birçok alanda kendini göstermektedir (Ashcroft, 2004). Bununla birlikte genişlemenin çok hızlı olması, gereken finansmanın kamu tarafından sağlanamaması ve özel sektörün nicelik yönünden sektörde daha fazla yer alması yükseköğretimi toplumsal bir değerden ticari bir hizmete dönüştürecek bir potansiyele sahip olabilir. Bu noktada dezavantajlı grupların yükseköğretime ne kadar erişebildiği de ayrı bir tartışmayı beraberinde getirmektedir. Aslında genişleme ile birlikte başka bir elitizmin oluşması da olası bir durumdur (Lucas, 2001) . Devlet üniversiteleri artan öğrenci sayıları ile başa çıkmaya çalışırken özel üniversiteler öğrenim ücretleri artırarak kendi öğrencilerine daha kaliteli ve ayrıcalıklı bir eğitim-öğretim ortamı sunabilir.

Başka bir boyuttan ele alındığında, genişleme kalabalık sınıflar olarak kendini göstermektedir (Hornsby ve Osman, 2014). Bir taraftan bilgi ekonomisinin gerektirdiği kritik düşünme, yenilikçilik, girişimcilik gibi becerilerin öğrencilere kazandırılması gerekirken öte yandan öğrenci sayılarının giderek arttığı bir ortamda bunun ne derece kazandırılacağı üzerine düşünülmesi gereken bir konudur. Diğer taraftan ticarileşme başlığı altında tartışıldığı üzere üniversiteler finansal kazanca daha hızlı dönüştürülen araştırma-geliştirme faaliyetlerini önem vermek durumunda iken daha fazla öğrenci ile eğitim-öğretim faaliyetlerinin kaliteli şekilde yerine getirilmesi bir sorun haline gelebilir. Bu da eğitim-öğretim faaliyetlerinin kim tarafından verildiğinden veriliş şekline, değerlendirilmesine kadar önemli birçok değişikliği beraberinde getirebilir.

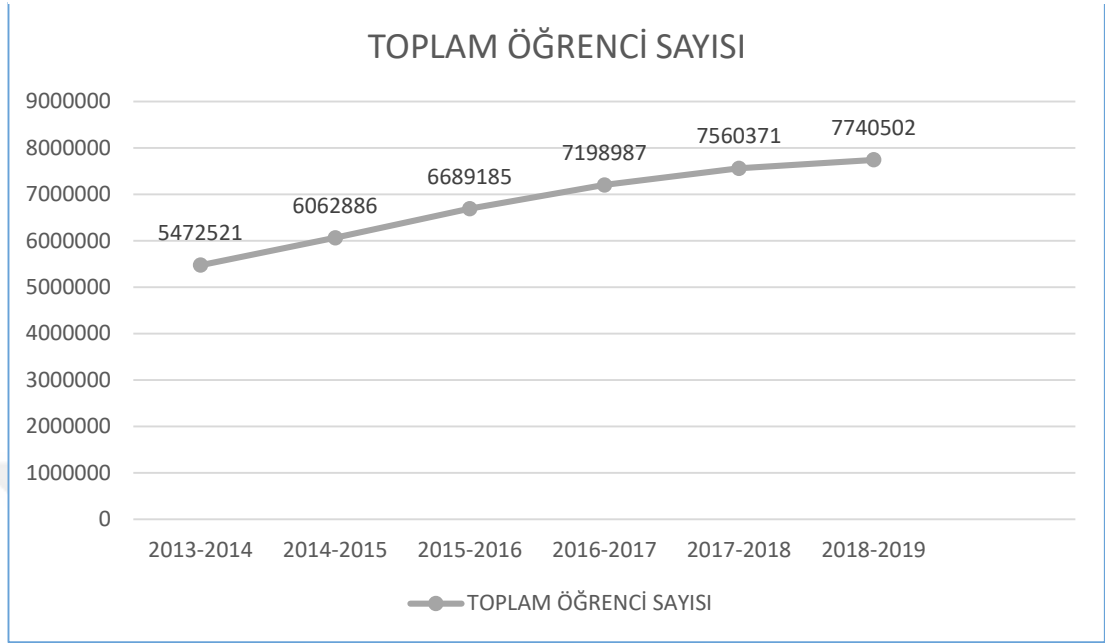
**Tablo 3.** Öğretim Yılına Göre Yükseköğretimde Okullaşma Oranı, Okul, Öğretim Elemanı, Öğrenci ve Mezun Sayısı

Öğretim yılı	Net okullaşma oranı (%)	Okul /Birim	Öğretim elemanları	Öğrenci	Mezun
2004-2005	16,6	1.283	82.096	1.969.086	316.128
2005-2006	18,9	1.306	84.785	2.181.217	340.599
2006-2007	20,1	1.339	89.329	2.291.762	378.818
2007-2008	21,1	1.387	98.766	2.372.136	409.023
2008-2009	27,7	1.495	100.504	2.757.828	447.132
2009-2010	30,4	1.617	105.427	3.322.559	520.614
2010-2011	33,1	1.756	111.495	3.626.642	496.794
2011-2012	35,5	1.914	118.839	4.112.687	573.434
2012-2013	38,5	2.086	130.653	4.676.566	648.535
2013-2014	39,9	2.748	142.437	5.139.469	686.879
2014-2015	39,5	3.196	148.903	5.642.562	752.593
2015-2016	40,9	3.735	156.168	6.186.007	753.480
2016-2017	41,7	3.729	151.763	6.627.505	749.707
2017-2018	45,6	3.827	158.098	7.010.598	771.460
2018-2019	44,1	3.982	166.225	7.250.129	-

\*YÖK verilerinden derlenmiştir.

Türkiye’de yükseköğretimde genişleme eğilimi ele alındığında, yıllar içinde öğrenci sayılarında çok ciddi bir artışın olduğu Tablo 3.de görülmektedir. 2019 yılında sekiz milyona dayanan öğrenci sayısı ve 208 üniversite ile yükseköğretimde ciddi bir artış söz konusudur. Tablo 3. de ve bir sonraki sayfadaki Şekil 3. de sunulduğu üzere öğrenci sayısı verilen yıllarda dörde katlanmışken, öğretim üyesi sayısındaki artış aynı yıllar içinde yaklaşık iki kat artmıştır. Benzer şekilde, Türkiye’de yükseköğretimde öğrenci başına harcama Avrupa Birliği ülkeleri ve OECD ülkelerine göre oldukça düşük durumdadır.

**Şekil 3.** 2013-2019 Yılları Arasında Yükseköğretime Kayıtlı Öğrenci Sayısı



\*YÖK verilerinden derlenmiştir.

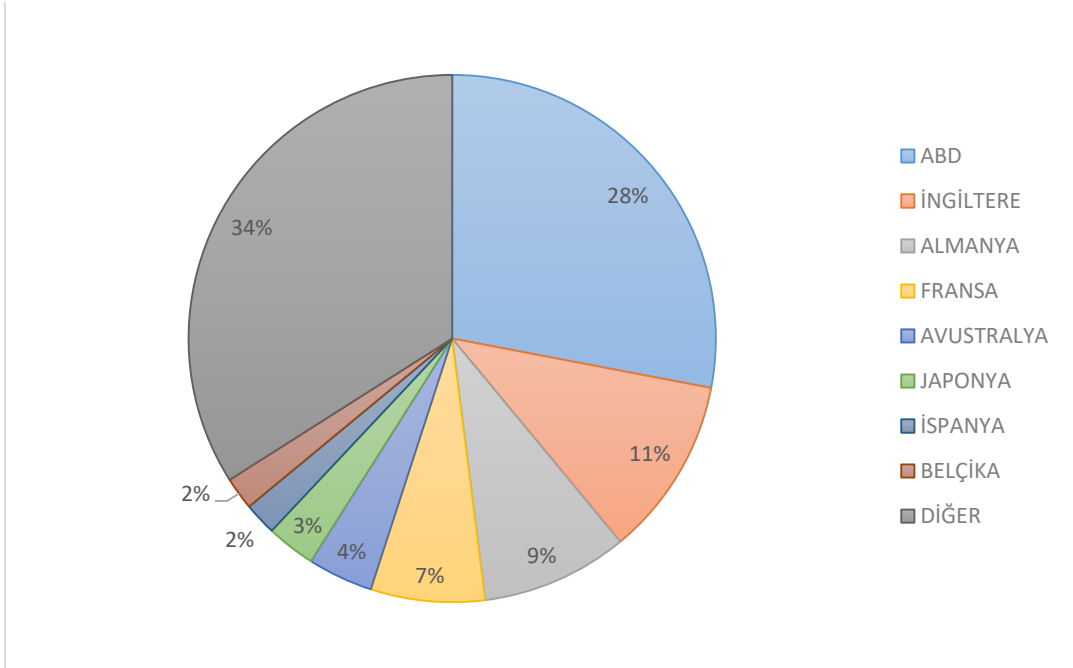
### **2.2.5. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma**

Yükseköğretimde uluslararasılaşma, küreselleşmenin bir yansıması olarak yükseköğretim kurumlarının temel misyonlarını oluşturan eğitim, araştırma ve topluma hizmet işlevlerinin uluslararası bir boyuta evrilme süreci olarak ifade edilebilir (Knight, 1994: s.3). Bu bağlamda, uluslararasılaşma hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin hareketliliğinin yanı sıra uzaktan eğitim programlarını da içeren geniş bir durumu kapsamaktadır. Böylesine geniş bir durum birden fazla yönden değerlendirilmek durumundadır.

Hareketlilik, yeterlik, kültürel yapı ve süreç yaklaşımlarını içeren uluslararasılaşma yaklaşımları olgunun derinlemesine ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Knight, 1994: s.4). Sosyo-kültürel, akademik, ekonomik ve politik nedenler ile gerçekleşen uluslararasılaşma süreçleri öğrencilerin eğitim almak için başka ülkelere gitmesinden ortak program geliştirmeye, uydu ofis ve kampüslerin kurulmasından akademik işbirliklerine kadar farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir. Bu sürecin birçok görünen yararının yanında bir dizi riski de beraberinde getirdiği açıktır. Alanyazında bazı riskler beyin göçü, eğitim kalitesinin düşmesi, kültürel erozyon, ticarileşme şeklinde ifade edilmektedir.

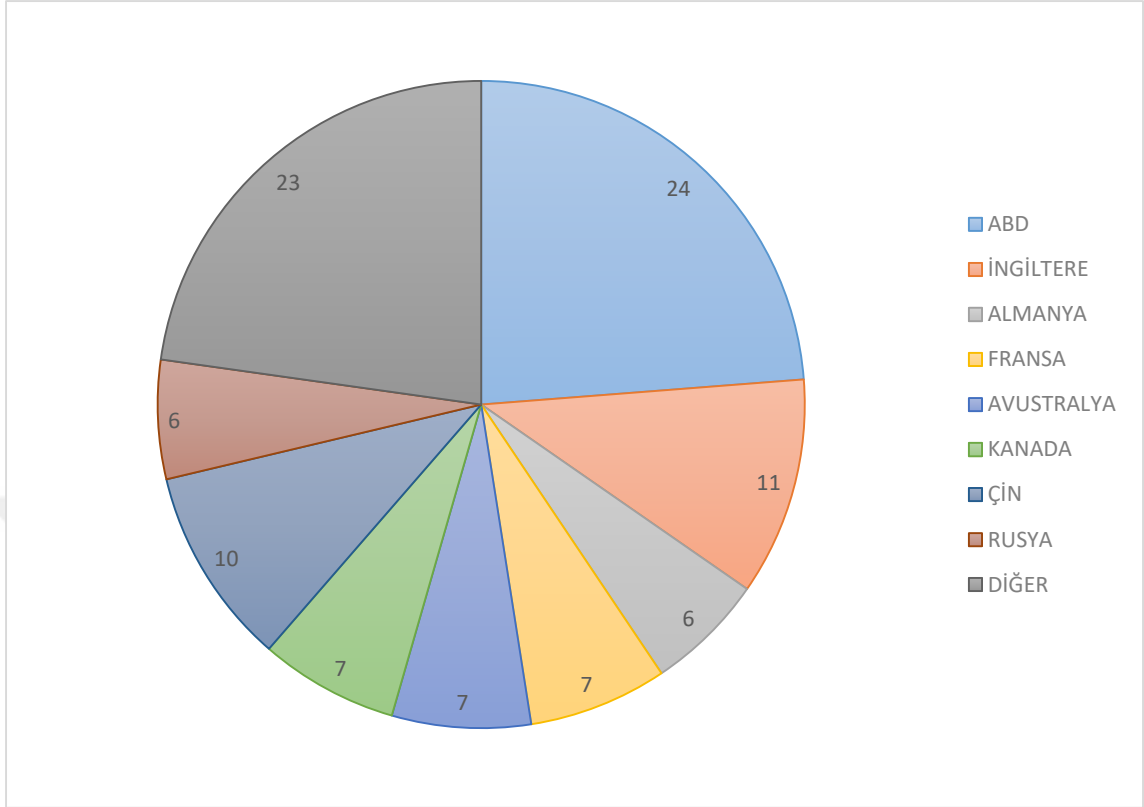
Yükseköğretim alanındaki araştırmacılar uluslararasılaşmanın birçok farklı formda ve çok hızlı şekilde meydana gelmesinin bir sonucu olarak uluslararasılaşmaya daha fazla odaklanmaktadır. Birçok ülkede siyasi otoritenin de konuya yönelik artan farkındalığı olduğu görülmektedir. Sürecin ülkelere ekonomik olarak katkısı düşünüldüğünde uluslararasılaşma yönünden alıcı konumunda bulunan başta ABD olmak üzere İngiltere ve Avustralya gibi lider konumundaki ülkeler ve Avrupa devletlerinin yanı sıra Doğu'daki ülkelerin ve gelişmekte olan ülkelerin de bu konuda artan bir istekliliği söz konusudur. Şekil 4. ve Şekil 5. de yıllar içinde uluslararası öğrenciye sahip olma yüzdesine göre ülkelerin değişim durumu sunulmuştur.

**Şekil 4.** 2001 Yılında En Çok Uluslararası Öğrenciye Sahip Ülkelerin Yüzdeleri Payı\*



\*Araştırmacı tarafından Dünya Bankası ve OECD verilerinden derlenmiştir.

**Şekil 5.** 2017 Yılında En Çok Uluslararası Öğrenciye Sahip Ülkelerin Yüzdesel Dağılımı\*



\*Araştırmacı tarafından Dünya Bankası ve OECD verilerinden derlenmiştir.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, özellikle Bologna süreci ile başlayan süreç, Erasmus programı ile ivme kaydetmiştir. Yine 2010 yılında Başbakanlık Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklarının kurulması ve 2012 yılında Türkiye Bursları programının sürece dâhil edilmesi uluslararasılaşma konusundaki isteği yansıtır gelişmelerdir. Bununla birlikte, Türkiye hem gelen hem de giden toplam öğrenci sayıları ve oranları dikkate alındığında küresel toplamın sadece yüzde birine dahi ulaşamamıştır.

Yeni Kurumsalcılık perspektifinden irdelendiğinde üniversitelerin uluslararasılaşması artık kurumsallaşmış bir uygulama olarak ifade edilebilir. Küresel eğilimler dikkate alındığında, üniversitelerin meşruiyetlerini devam ettirebilmesi için uluslararasılaşmada başarı da bir bileşen olarak görülmektedir. Bu nedenle, Türkiye'deki üniversitelerden de benzer beklentilerin olduğu açıktır. Siyasi iradenin de yansması olarak üniversitelerin burs ve istihdam sağlama, akademik

ortaklıklar kurma, akreditasyon süreçlerine dâhil olma gibi stratejiler geliştirdiği görülmektedir. Siyasi iradenin bu yönde bir yol izlediği görülmektedir.

Uluslararasılaşma, özellikle yükseköğretimin bölgesel ve küresel gelişime katkıda oynadığı rol ile birlikte ele alındığında daha büyük bir önem kazanmaktadır. Kalite boyutunda irdelendiğinde, bir üniversitenin ya da bir ülkenin yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma derecesi kalitenin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Daha uzun vadede ortaya çıkacak faydaların yanı sıra, uluslararasılaşma bugün yaygın şekilde benimsenen bazı uluslararası sıralamaların önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Uluslararasılaşma kalitenin bir göstergesi olarak meşrulaştırılmış ve rasyonel bir durumu ifade etmekte; modern üniversitenin bir boyutunu tanımlamakta ve bu noktada aynı kurumsal çevrede bulunan tüm üniversiteleri bu yönde eyleme geçmeye itmektedir. Bu noktada kurumsal teori ile irdelendiğinde, makro düzeydeki gelişmelerin örgütsel aktörleri uluslararasılaşmaya ittiği açıktır. Bununla birlikte uluslararasılaşmanın gerekçeleri farklılık gösterebilir. Knight'ın (1999) sosyo-kültürel, politik, ekonomik ve akademik olarak dört başlık altında topladığı bu gerekçeler üniversitelerin kendilerine özgü durumları ile etkileşimde bulunarak uluslararasılaşmanın amacı, uygulanması ve sonucunu etkileyebilmektedir. Daha açık ve kolaylıkla görülebilen gerekçelerinin yanı sıra uluslararasılaşma aynı zamanda geleceğe yönelik bir yatırım aracı olarak önemlidir.

Türkiye'de uluslararasılaşma ayrıca ele alındığında, ülkeye daha fazla yabancı öğrenci çekmenin gerek ulusal düzeyde yükseköğretim politikaları için gerek üniversiteler için öncelikli bir gündem olduğu görülmektedir. YÖK'ün uluslararasılaşmaya yönelik farkındalığı da kayda değer niteliktedir. YÖK başkanı Saraç (2019), Türkiye'nin uluslararasılaşma stratejini şu ifadelerle özetlemektedir:

“Türkiye olarak, uluslararasılaşmada hedeflediğimiz yükseköğretim stratejilerine ulaşmak için var olan ilişkilerimizi devam ettiriyoruz, yeni ortaklıklar inşa ediyoruz. Lisans ve lisansüstünde yabancı uyruklu öğrencilere yönelik eğitim politikaları geliştirirken sadece ekonomik değil aynı zamanda insani boyutta da politikalar geliştiriyoruz. Bundan 4 yıl önce 40 binli rakamlarda olan ülkemizdeki uluslararası öğrenci sayısı bugün 150 bine ulaştı. 182 ülkeden öğrencimiz bulunuyor. Burada Yeni YÖK'ün izlediği uluslararasılaşma politikasının başarısını açık bir şekilde görmekteyiz.” (Saraç, 2019)

Saraç, aynı zamanda 28 Mayıs 2019 tarihli konuşmasında vakıf üniversitelerinin uluslararası öğrenci almasına belirli sınırlar getiren düzenlemeyi kaldırdıklarını hatırlatmıştır. Bu düzenleme ile vakıf üniversiteleri kontenjan sınırlaması olmaksızın yabancı öğrenci sayılarını artıracaklardır. Uluslararasılaşmaya yönelik YÖK son yıllarda ayrıca Afrika, Ortadoğu ve Uzak Asya ülkeleri ile ikili anlaşmalar yaparak ve çeşitli burslar sunarak süreci hızlandırma çabası içerisinde.

### 2.3. ÖRGÜTSEL KİMLİK

Kimlik kavramı gerek bireysel gerek örgütsel ya da daha geniş perspektifte ele alındığında büyük önem taşıyan bir kavramdır. Özetle *bir örgüt olarak biz kimiz?* olarak ifade edilen örgütsel kimlik, örgüt alanyazınında yoğun bir şekilde çalışılmış önemli bir konu olmakla birlikte, son dönem çalışmaları daha çok örgütsel kimlik oluşumu özdeşleşmeye yoğunlaşmaktadır (Gioia vd., 2013). Her ne kadar kimlik kavramı birçok farklı şekilde kullanılsa ve bir tür kültürel klişe haline gelse de (Van Maanen, 2010: s.117-118); özünde, bireyin kendine yönelik tanımı, bir diğer ifade ile ben kimim ya da örgüt teorisinde biz kimiz sorularını nasıl yanıtladığı, şeklinde ifade edilebilir (Ashforth ve Schinoff, 2016: s.73). Nitekim daha öncesinde de kimliğe ilişkin çalışmalar bulunmakla birlikte, örgütsel kimlik kavramı tanım olarak ilk Albert ve Whetten (1985) tarafından kullanılmıştır.

Kimlik kavramı bireysel düzeyde herkes için önemli olmakla birlikte, örgütsel kimlik kavramı ayrıca önem taşımaktadır. Kimlik bir yandan bireylerin sosyal bir çevrede nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını açıklarken, diğer yandan mikro ve makro düzey analizler arasındaki uçurumu kapatarak örgütsel çevreyi ve olguları anlamlandırma şansı tanır.

“Toplumun her bir üyesi için önemli bir kavram varsa bu da kimliktir. Birey düzeyinde, örgüt düzeyinde ya da ulus düzeyinde davranışı anlamlandırmak için kimlik temel bir kavramdır. Aslında örgüt çalışmalarında kimlik en temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Kimlik kavramının bireysel düzeydeki önemi kolaylıkla anlaşılabilir ancak son dönemde kavramın önemi makro düzey analizlerde daha belirgin hale gelmektedir.” (Gioia vd., 2013: s.125)

“Neden kimlik önemli bir araştırma alanı oldu? Bence örgütsel kimlik her şeyde kendini göstermektedir. Örgütteki bireylerde, örgüt çalışmaları yapanlarda kendini gösteriyor. Çünkü hem kişisel yaşamlarımızda hem de örgütsel yaşamlarımızda ilgilendiğimiz en anlamlı, en şaşırtıcı, en alakalı kavram kimliktir. Kimlik bizimle ilgilidir ... Bizim anlamlandırma ve anlayışımızın en derin düzeylerini sorgular. Kimlik çalıştığımızda kendinizin ve çalıştığınız olgunun daha derin düzeylerine dalarsınız.” (Gioia, 2008: s.63)

Son dönemde kimlik çalışmaları bireysel düzeyden ziyade örgütsel ve kurumsal düzeyde incelemekte ve disiplinler arası çalışmaların kavramın daha iyi anlaşılması için önemli olduğu ifade edilmektedir (Brown, Dacin, Pratt, ve Whetten, 2006; Cornelissen, Haslam, ve Balmer, 2007; Gioia vd., 2013). Kimlik ve imaj kavramlarının örgüt araştırmalarının odağında olması bu kavramların örgüt ve üyelerinin davranışlarını ve eylemlerini açıklayabilmesi ile ilişkilidir (Gioia vd., 2000). Örgütsel düzeyde kimlik alt birimler arasında uyumu sağlayan, örgüte bulunduğu sektörde farklılık kazandıran ve stratejik kararları etkileyen bir unsurdur (Livengood ve Reger, 2010). Örgütsel kimlik, aynı zamanda örgütün çevre ile ilişkisinde hem etkileyen hem de etkilenen bir faktör olarak ele alınabilir.

Örgütsel kimlik bir örgütü çevresindeki yeri hakkında bilgilendirir. Bir örgütün kendini nerede konumlandığı, nereye gitmek istediği ve nereden geldiği kimlik ile anlaşılabilir. Kimlik, örgütün stratejilerinin belirlenmesinden uygulanmasına kadar bir dizi yönetsel eylemin hazırlanmasından bir rehber, referans noktası vazifesi görür. Bu yüzden de günümüz dünyasında stratejik karar ve eylemlerin önemi göz önüne alındığında bir örgütün kimliğine ilişkin farkındalık gereklidir. Olağan zamanlardaki rolüne ek olarak örgütsel kimlik, çalkantılı zamanlarda da örgütteki bireyler için çevrelerini ve bu çevre ile ilişkilerini anlamlandırmak için bir rehber sunar. Kimlik sayesinde bireyler kendileri ve örgüt için neyin iyi ve önemli olduğuna karar vererek belirsizliği azaltabilir.

### **2.3.1. Örgütsel Kimliğin Boyutları**

Örgütsel kimlik, çok uzun bir süre boyunca üç temel boyutu ile - merkezilik, ayırt edicilik ve süreklilik - olarak ifade edilmiştir (Albert ve Whetten, 1985). Bu geleneksel bakış açısı ile alındığında, örgütsel kimlik örgütün merkezi, ayırt edici ve nispeten kalıcı kabul edilen özelliklerine yönelik örgütteki bireylerin kolektif bakış



açısını yansıtmaktadır. Bu noktada merkezilik, örgütün kendini tanımlama şeklinin temelini oluşturan ve kendini temel değerler, ürünler, hizmetler ve uygulamalar olarak gösteren bir boyut olarak ele alınabilir. Ayırt edicilik, adından da anlaşılacağı üzere, bir örgütün diğerlerinden farklı olan eşsiz yanını vurgulamaktadır. Daha sonraki araştırmalarda 'optimal ayırt edicilik' kavramı ile de açıklanan bu boyutta örgüt bir yandan belirli bir kategori ya da sektörde olduğunu gösteren paylaşılmış, ortak özelliklere sahipken diğer taraftan o kategori ya da sektördeki diğerlerinden farklı olan özellikler de barındırmaktadır (Corley, 2004). Diğer taraftan kavramın dinamik olduğu ifade edilmekte (Gioia vd., 2000); bu bakış açısı ile örgütler, örgütler-arası düzeyde ya da sektör bazında kategorik olarak ele alınmaktadır (Glynn ve Abzug, 2002).

Son dönemde Kurumsalcılık alanyazınında örgütsel kimliğe yönelik gideren artan bir ilgi söz konusudur. Eski Kurumsalcılıktan Yeni Kurumsalcılığa ve daha sonrasında aktör merkezli Yeni Kurumsalcılığın doğru evrilen kurumsal teorinin bu süreçte örgüte bakış açısı zamanla farklılaşmıştır (Phillips vd., 2016: s.354 - 355). Eski Kurumsalcılıkta, örgütsel kimlik kurumsallaşmanın bir ürünü olarak ortaya çıkarken; Yeni Kurumsalcılıkta örgütlerin kurumsal çevrede meşruluk arayışı ve izomorfizm süreçleri ile belirli kimlikleri benimsemekte olduğu şeklinde bir bakış açısı hâkimdir. Aktör merkezli Yeni Kurumsalcılıkta ise örgütlerin stratejik şekilde kurumsal çevre ile etkileşim içinde kendi ayırt edici kimliklerini inşa ettikleri ifade edilmektedir. Bu noktada, kurumsal teori örgütsel kimliği örgüt içinde yaratılan ve bir örgütü diğerlerinden ayıracak şekilde inşa edilen bir olgu yerine, kurumsal çevrede ve toplum nezdinde meşruluğu artırmak için sosyal etkileşim ile yapılandırılan bir olgu olarak ele almaktadır (Phillips vd., 2016: s.359).

Kurumsal teoride anlam sosyal yapılandırılmaktadır. Birçok örgütün benzer ve ortak uygulamalar yaratması ve bu uygulamalara kolektif olarak rasyonalite ve meşruluk atfetmesi ile anlam oluşmaktadır. Örgütsel kültür tarafında ise anlam yine sosyal yapılandırılmaktadır; ancak burada örgüt içinde yaratılan ayırt edici uygulamalar ve bu uygulamalara kolektif olarak atfedilen önem ve kimlik öne çıkmaktadır. Aslında yetmişlerin sonunda ortaya çıkan bu iki yaklaşım zamanın aşırı rasyonel teorilerine bir tepki olarak ortaya çıkmış ancak ortak birçok nokta barındırmalarına rağmen farklı teorik ve ampirik yönlerde ilerlemiştir (Pedersen ve

Dobbin, 2006: s.898). Bununla birlikte bu durumun bu iki yaklaşımın odağı ve yöntemleri ile ilgili olduğu tartışılmaktadır. Sosyoloji üzerine temellenen Yeni Kurumsalcılık örgütü daha geniş bir perspektifte kurumsal çevrede ele alırken ve örgütün bu çevre ile etkileşimine odaklanırken, örgütsel kültürde örgüt içi dinamikler, kimlik arayışı ve inşası ve farklılaşma araştırmaların odağındadır. Örgütsel kimliği bu bağlamda ele aldığımızda örgütsel kültür kimliğinin ayırt edici, eşsiz, tek tarafına odaklanırken; Yeni Kurumsalcılık ise kimliğin kurumsal çevrede meşruluk arayışı ile şekillendiğini ve bunun da homojenleşme ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Örgütün hem diğerlerine benzer olup hem de farklılığını koruması, bu ikisi arasındaki dengenin korunması, kimliğin anlaşılması için büyük önem taşımaktadır. Optimal ayırt edicilik kavramı bu noktada örgütlerin bir grup ya da kategoriye ait olma ihtiyacı ile diğerlerinden farklı olma çabasının dengesi olarak ifade edilebilir (Snihur, 2016: s.259).

Örgüt bir yandan rekabet avantajı kazanmak ve kaynaklarını korumak için farklı olmak zorunda iken, diğer taraftan meşru kalabilmek için diğer örgütlere, başka bir ifade ile kurumsal çevrede rasyonelleşmiş ve meşru kabul edilen diğer örgütlerin uygulamalarını, benimsemek durumundadır. Örgütsel kimliğe ilişkin alanyazında geçerli olan Albert ve Whetten (1985) tarafından yapılan tanım ve boyutları ile ele alındığında bu durumu açıklamak pek mümkün gözükmemektedir. Özellikle bu yazarlar tarafından ifade edilen iki boyut, süreklilik ve ayırt edicilik, sorunlu kavramlardır. Bu yüzden daha sonraki araştırmalarda bu iki boyut sorgulanmış ve süreklilik yerine uyarlanabilir dengesizlik (adaptive instability) kavramı önerilmiştir (Gioia vd., 2013; Gioia vd., 2000; Pedersen ve Dobbin, 2006; Snihur, 2016). Ayırt edicilik ise daha yoğun bir eleştirinin odağı olmuştur. Çeşitli yazarlar sosyal kimlik teorisini örgüte uyarlayarak, kategoriye ya da belirli gruplara uyumun önemini öne çıkarmış (Rao, Davis, ve Ward, 2000: s.270); var olan kategorilere ait olmanın örgütsel kimliğin önemli bir boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bu yüzden, örgütsel kimliğin daha çağdaş araştırmalarda iki yönlü bir şekilde ele alındığını, hem farklılığı hem de kategorik benzerliği içeren bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir.

Bu noktada Yeni Kurumsalcılığın aktörü daha aktif bir perspektif ile ele alan bir forma doğru evrilmesinin (Schilke, 2018) yanı sıra, kimlik kavramının da makro düzey analizlerde daha geniş yer bulmasının etkisi büyüktür. Daha önceki

bölmelerde de ifade edildiği üzere, Kurumsalcılık alanyazını makro düzeyde kurumsal çevreye odaklanarak örgütsel kimliğin dışsal belirleyicilerine odaklanmakta; oyunun kuralları olarak da ifade edilebilecek daha geniş çaptaki kültürel değer sisteminin örgüt için oluşturduğu baskılara vurgu yapmaktadır (Thornton, Ocasio, ve Lounsbury, 2012). Yani, burada örgütsel kimlik daha pasif ve kurumsal çevre tarafından sınırlandırılan ve değiştirilebilen bir şekilde ele alınmaktadır. Ancak son dönem araştırmalarında, özellikle Yeni Kurumsalcılıkta, aktör vurgusunun artması ile birlikte örgütsel kimlik dış baskıların örgüt tarafından anlamlandırılmasında bir tür filtre olarak görülmeye başlanmıştır (Greenwood vd., 2011; Ravasi ve Schultz, 2006). Nitekim önceleri daha çok örgüt içi dinamikleri analiz birimi olarak örgütsel kimlik, alanyazınında da makro düzeyde eşbiçimçi baskılar ile ilişkisi bakımından bir bakış açısına doğru bir yönelme olduğu söylenebilir. Bu noktada, aslında gerek kurumsal çevrenin baskı ve beklentiler şeklindeki etkilerinin, gerek bunların örgüte yansımalarının anlaşılması için her iki perspektifin birlikte kullanıldığı bir yaklaşımın gerekliliği tartışılmaktadır.

Örgütsel kimliğin Yeni Kurumsalcılık ile ilişkilendirilmesi için kimlik çalışmalarında öne çıkan iki yaklaşımın anlaşılması gerekmektedir. Her ne kadar örgütsel kimlik özünde ‘Biz kimiz?’ sorusuna verilen cevaplar bütünü olarak ifade edilse de, kimliğe ilişkin çalışmaların iki temel noktadan hareketle kavramı ele aldığı ifade edilebilir. Örneğin, alanyazında öne çıkan bir ayrım örgütsel kimliğin bir sosyal yapılandırma ya da örgütün bir sosyal aktör olarak ele alınması şeklinde ifade edilebilir (Elstak, 2008; Ravasi ve Schultz, 2006; Van Rekom, Corley, ve Ravasi, 2008). Örgütün oluşturan bireylerin her birinin sahip olduğu kimlik algısı yerine örgütün bir bütün olarak sahip olduğu kimlik öne çıkmaktadır. Bu noktada örgütte liderler ve temel aktörler örgüte kim olduğuna dair bir kimlik iddiası (identity claim) sunarlar. Bu kimlik iddiası, örgütü hangi özelliklerin oluşturduğuna ilişkindir. Bu iddialar örgütteki bireylerin örgütün merkezi, ayırt edici ve sürekli özelliklerini nasıl anladığını etkilemektedir.

Sosyal yapılandırmacı yaklaşımda ise örgütsel kimlik, örgütteki bireylerin örgütün hangi özelliklerinin merkezi, sürekli ve ayırt edici olduğuna ilişkin kolektif, paylaşılmış algı ve anlayışlarının bir toplamıdır. Bu noktada, örgütsel kimliğe etki eden hem iç hem de dış etkenlerden bahsedilebilir. Örgütteki bireyler sürekli olarak

içerideki ve dışardaki değişimler yolu ile örgütsel kimliğe ilişkin algılarını gözden geçirmekte ve gerekli gördükleri hallerde bunları değiştirebilmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt üyeleri sürekli olarak kendi kimlik iddialarını bir anlamlandırma sürecinden geçirmekte ve hangi örgüt özelliklerinin temel, ayırt edici ve sürekli olduğuna karar vermektedirler (Besharov ve Brickson, 2016; Corley ve Gioia, 2004; Ravasi ve Schultz, 2006; Schilke, 2018).

Bu noktada teorik olarak iki ayrı bakış açısı bulunmakla birlikte, özellikle son dönem çalışmalarında bu iki yaklaşımın bütünleştirilmesinin gerekliliği tartışılmaktadır (Besharov ve Brickson, 2016; Van Rekom vd., 2008). Özellikle kimlik kavramının kullanılabilirliğini artırmak için bu şekilde daha bütüncül bir perspektifin yararlı olacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda, örgütsel kimlik bir sosyal aktör olarak örgütün yaptığı kimlik iddialarının örgütteki bireylerce kolektif yorumlanmasının sonucu olarak ifade edilebilir (Ran ve Duimering, 2007). Bu tanımla ele alındığında, örgütsel liderler çeşitli kimlik iddiaları ile bir kimlik oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri ise bu iddiaların ve dış çevredeki olayların kimlik için ne anlama geldiğini bir anlamlandırma sürecinden geçirmektedir. Sonuçta ortaya çıkan kimlik algısı paydaşlar tarafından tekrar bir anlam değiş tokuşu (sense exchanging) ile ele alınmakta ve onların algıları ve yorumları kimliği tekrar yapılandırmaktadır (Ravasi ve Schultz, 2006).

Anlamlandırma (sensemaking) örgütteki bireylerin daha önceki yaşantılarından farklı bir durumla karşılaştıklarında realiteyi yeniden ele almasını içeren bir yapılandırma süreci olarak ifade edilebilir (Gioia ve Chittipeddi, 1991; Gioia ve Thomas, 1996; Kezar ve Eckel, 2002; Maitlis ve Christianson, 2014; Maitlis ve Sonenshein, 2010; Weick, 1995). Örgütsel kimlik ile ilişkisi bağlamında böyle durumlarda bireyler ‘Biz kimiz?’ sorusunu tekrar sormakta ve çevreden gelen kimlik iddialarını var olan bilişsel şemaları ile karşılaştırmaktadırlar (Mills vd., 2010: s. 1889). Bu nedenle anlamlandırma retrospektif bir süreci içermektedir. Anlamlandırmanın bir boyutu ise anlam verme (sense giving) oluşturmaktadır. Anlam verme örgütteki kilit aktörlerin çevreden aldıkları mesajı ya da istenen kimlik iddialarını bir anlamda örgütteki bireylere ‘satmaya’ çalıştığı bir süreçtir. Bu süreçte liderler ya da örgütte etkileme gücü olan bireyler, diğerlerinin anlamlandırma sürecini etkilemeye çalışmakta ve onları istenen kimliğe doğru çekmeye

çalışmaktadır (Degn, 2015; Gioia ve Chittipeddi, 1991; Maitlis ve Christianson, 2014; Maitlis ve Sonenshein, 2010; Weick, 1995). Anlamlandırma/anlam verme özellikle kimlik değişimi gibi ciddi nitelikteki değişimlerin gerektiği durumlarda oldukça aktif bir süreç olarak kendini göstermektedir. Özellikle Yeni Kurumsalcılık teorik perspektifinden ele alındığında, üniversitelere kurumsal çevreden gelen baskı/beklentilerinin örgütsel kimlik ile etkileşimi söz konusu olduğunda anlamlandırma/anlam verme süreçlerine yönelik bir farkındalık gerekli olabilir. Kurumsal çevredeki kalite baskıları daha neoliberal bir zeminde olduğu için ve yükseköğretim kurumlarının son döneme kadar sahip olduğu normatif kimlikleri göz önüne alındığında yeni 'kalite' olgusunun nasıl ve ne derece anlamlandırıldığı önemlidir. Daha net bir ifade ile, bu baskılar üniversitelerin örgütsel kimliklerini değiştirecek nitelikte güçlü olabilir ve yeni kimlik iddialarının örgütteki bireyler tarafından nasıl ve ne derece anlamlandırıldığını görmek örgütsel kimlik değişimine yönelik önemli bulgular sunabilecek niteliktedir.

Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel kimliğe ilişkin daha bütüncül bir bakış açısının özellikle kurumsal çevredeki baskıların örgütte nasıl karşılık bulduğunun anlaşılması açısından daha derin analizlere imkân sağlayabileceği ifade edilebilir (Ran ve Golden, 2011). Örgütsel kimliğin kurumsal çevreyi anlamada ve ona cevap vermede bir filtre olarak ele alınması çoğu zaman birbirinden farklı olan hangi kurumsal beklentilere ne şekilde cevap verileceğini belirleyebilmektedir.

Bu bağlamda, yine son dönem araştırmalarında kimliğin kurumsal baskılarla ilişkisinde öne çıkan başka önemli konular da bulunmaktadır. Örneğin, bir örgütün ne derece bütüncül ve uyumlu bir kimliğe sahip olduğu kurumsal çevredeki baskıların ortak bir şekilde algılanmasını sağlarken; çok yönlü ve parçalanmış bir kimlik algısının olması durumunda örgütün temel özelliklerinin ne olduğu konusunda bir kararsızlık olacağı; dolayısı ile kurumsal çevreden gelen baskıların da bu noktada farklı şekillerde anlaşılacağı ifade edilmektedir (Gioia ve Thomas, 1996). Yine benzer bir bulgu ise kimliğin gücü ile ilişkilidir. Güçlü bir kimliğe sahip örgütler çevredeki değişimlerden daha az etkilenebilir ve direnç gösterebilirler.

Özellikle kurumsal çevre ile ilişkisi bakımında örgütsel kimliği ele aldığımızda, Gioia ve Thomas (1996) tarafından kimliğe ilişkin yapılan bir ayırım dikkat çekicidir. Örgütsel kimliği yazarlar temelde faydacıl (utilitarian) ve normatif olarak iki kategoride ele almıştır. Faydacıl örgütsel kimlik ekonomik faktörlere, yarar sağlamaya odaklanırken normatif kimlik ise daha ideolojik ve değerlere dayalı bir zemindedir (Gioia ve Thomas, 1996). Dolayısı ile kurumsal çevredeki baskıların ne derece benimsendiği ya da kimlikle ne derece uyumlu olduğu gerek kurumsal çevredeki baskıların içeriği, gerek örgütün bu iki uç tipten hangisine yakın olduğu ile de ilgili olabilir.

Daha önce problem durumunda ifade edildiği ve ilerleyen bölümlerde de ayrıca ele alınacağı üzere, yükseköğretimde kaliteye yönelik artan vurgu Türkiye özelinde de kendini göstermektedir. Gerek kurumsal çevrede var olan temel eğilimler gerek kalite güvencesi süreçlerinin yaygınlaşması sonucunda yükseköğretimde kalite hem toplum genelinde hem devlet ve yükseköğretim kurumları özelinde ayrıca ve öncelikli bir gündem haline gelmiştir. Çalışmanın yapıldığı yükseköğretim kurumunun geçirdiği süreçler ve değişimler hem kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarının anlaşılması, hem de örgütün bunları nasıl anlamlandırdığının görülmesi için önemli bir durum ortaya koymaktadır.

#### **2.4. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE**

Öncelikle belirtmek gerekir ki kalite çoğu zaman göreceli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiye, duruma, zamana, neyin temel alındığına göre farklılık gösteren bir kavram olarak kalitenin ortak bir tanımının yapılması oldukça zor görünmektedir (Harvey ve Green, 1993). Birden fazla boyutu olan kalitenin tek bir cümle ile özetlenmesi anlamını yitirmesine ve uygulama açısından fazla genel kalmasına neden olacaktır (Eagle ve Brennan, 2007). Buna ek olarak kalite sabit bir olgu değil; aksine daha geniş eğitim, ekonomi, siyaset ve sosyal kapsam dâhilinde şekillenen dinamik bir olgudur (Bobby, 2014; Harvey ve Williams, 2010). Yükseköğretim bağlamında kalitenin tanımı söz konusu olduğunda, dört farklı paydaştan bahsedilebilir: sağlayanlar (toplum, vergi ödeyenler, fon sağlayanlar), öğrenciler (kullanıcılar), ürünü kullananlar (işverenler) ve sektör çalışanları (Schindler, Puls-Elvidge, Welzant, ve Crawford, 2015b). Her bir paydaşın kaliteye ilişkin kendi perspektifi olduğu gerçeği ile hareket edilmediğinde farklı bakış

açılarını kapsayabilecek, kullanışlı bir kalite tanımının yapılması mümkün görünmemektedir.

Her ne kadar tanım yapmak güç olsa da bu çalışma kapsamında yükseköğretimde kalite olgusu ele alınmaktadır. Bu nedenle yükseköğretim kapsamında kalitenin nasıl tanımlandığına ilişkin alanyazında var olan tanım ve sınıflandırılmaların irdelenmesi çalışmanın hedefleri için önem taşımaktadır. Her ne kadar çoğu çalışma kalite güvencesi, kalitenin ölçülmesi gibi daha teknik, uygulamaya dönük konular ile ilgili olsa da, öncelikle kalitenin doğasına yönelik bir alanyazın taramasının bu çalışma için daha yerinde olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu bölümde tarihsel süreç içerisinde kalitenin tanımına ilişkin çalışmalar ele alınacaktır.

#### **2.4.1. Örgütsel Etkililikten Kaliteye**

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde ele alınan temel kavramlar ve eğilimler ile birlikte bakıldığında, bugün yükseköğretimin etkililiğini ölçmek için başta devlet olmak üzere araştırma enstitüleri, ara örgütler ve medya olmak üzere birçok aktörün kalite mekanizmaları geliştirdiği görülmektedir. Bu mekanizmalar üniversitelerin daha etkin ve kaliteli olmasını amaçlamakta, elde edilen veriler ile ortaya konan raporlar ve sonuçlar, özellikle devletin üniversiteleri bunlara göre değerlendirmesi nedeni ile yükseköğretim kurumlarındaki aktörler tarafından dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarındaki aktörlerin birbirinden çoğu zaman farklılık gösteren kalite tanım ve politika araçlarını nasıl yorumladıkları ve bunlara nasıl cevap verdikleri önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde yükseköğretimde kalitenin ne anlama geldiği irdelenecek olup başlıca kalite modelleri ele alınacaktır.

Kaliteye ilişkin alanyazın incelendiğinde başlangıçta örgüt teorisi alanındaki çalışmaların kaliteden daha çok örgütsel etkililik kavramını kullandıkları, kalite kavramının yükseköğretime daha sonra girdiği görülmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak örgütsel etkililik kavramına ilişkin bazı modeller incelenmektedir.

Örgütsel etkililiğe ilişkin dört ana modeli –hedef modeli, sistem kaynak modeli, süreç modeli, ve katılımcı memnuniyet modeli- özetleyen Cameron ve Whetten (1981) bu modellerin iki neden ile örgütsel etkililiği açıklamaktan uzak

olduğunu ifade etmiştir. Bu modellerin ve örgütsel etkililik alanyazınının araştırmacı tarafından dayatılan etkililik kriterlerine çok fazla bağımlı olduğunu ve araştırmaların belirli bir zamanda etkililiği ölçme eğiliminde olduğunu ifade eden Cameron ve Whetten ( 1981, s. 526), bir örgütün yaşam döngüsü içerisinde etkililiğin ele alınmasının gerekliliğini tartışmaktadır. Örgütlerin yaşam döngüsüne ilişkin farklı modellerin incelenmesi sonucunda ortak dört evrenin bulunduğu görülmüştür. Bu evreler sırasıyla yaratıcılık ve girişimcilik evresi, bütünlük (kolektivite) evresi, formalleşme ve kontrol evresi ve yapının detaylanması evreleridir (Quinn ve Cameron, 1983). Her bir evrede bireylerin örgütsel etkililiğe ilişkin tanımları değişiklik gösterebilir. Örneğin Cameron (1981: 533-534), araştırmasında örgütün ilk yıllarında bireysel etkililiğin örgütsel etkililikten çok daha önemli bulunduğunu; ama sonraki evrelerde örgütsel etkililiğin önem kazandığını bulmuştur. Daha sonraki araştırmalara bakıldığında ise, Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework) örgütsel etkililiğin temel boyutlarını örgütsel odak, örgütsel yapı ve örgütsel süreç ve hedefler olarak ortaya koymuş, bu üç boyuta göre dört ideal örgütsel etkililik türü öngörmüşlerdir:

- Açık sistem modeli
- Rasyonel hedef modeli
- İç süreç modeli
- İnsan ilişkileri modeli

Rekabetçi Değerler Modelinin örgütsel etkililik alanyazınına en büyük katkısı örgütün özellikleri ve kültürünü örgütsel etkililik ile ilişkilendirmesi, dolayısı ile de farklı koşullarda farklı örgütsel etkililik türlerinin daha etkin olduğuna işaret etmesi olarak değerlendirilebilir. Rekabetçi Değerler Modeli, yükseköğretimde kalite olgusunu son dönemdeki eğilimler ve üniversitelerin iç dinamikleri ile ilişkisi bakımından incelemek için kullanışlı bir model olabilir.

Zaman içerisinde örgütsel etkililik kavramının yerini kalite kavramı almıştır. Dolayısı ile doksanlı yıllardan itibaren etkililik yerine örgüt teorisinde kalite kavramının aldığı görülmekte; bu da araştırmacıları kalitenin tanımını yapma çabasına yöneltmiştir. Özellikle yükseköğretimin bugünü değerlendirildiğinde,



bütün önemli eğilimler ve kalite göstergeleri ile yükseköğretim kurumsal çerçevesinde kalitenin nasıl tanımlandığı büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4.2. Yükseköğretimde Kalitenin Tanımı**

Kalitenin tanımına ilişkin en çok kabul gören sınıflandırmalardan biri Harvey ve Green (1993) tarafından yapılmıştır. Kalite yazarlar tarafından 5 farklı ama birbiri ile de ilişkili kavramla açıklanmaktadır: İstisnai kalite, mükemmellik olarak kalite, amaca uygunluk olarak kalite, ekonomik değer olarak kalite ve dönüşüm olarak kalite.

##### **2.4.2.1. İstisnai olarak Kalite**

Bu tanıma göre kalite özel, ayrıcalıklı, çok yüksek standartları aşan, minimum standartların ötesine geçmekten daha fazlasını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmıştır. Geleneksel kalite kavramı ile yakından ilişkili olarak, istisnai olarak kalitede, kalite kurum tarafından sunulanın değerlendirilmesi ile değil, içgüdüsel olarak bilinir. Bu bağlamda ele alındığında kaliteyi ölçmek için herhangi bir mekanizmanın varlığından bahsedilemez. Kalite bir değerler sistemi olarak doğrudan akademik personel tarafından içselleştirilir. İstisnai olarak kalitede mükemmellik her aşamada mevcuttur. Girdi olarak en iyi öğrenciler kurum tarafından alınır, süreçte en iyi kaynaklar ve yöntemlerle eğitim alır ve çıktı olarak en çok tercih edilen, en donanımlı mezunlar verilir.

##### **2.4.2.2. Mükemmellik olarak kalite**

Bu anlamı ile kalite hatalardan arınmış olma, sıfır hata politikası, güvenilirlik, kalite kültürü, hatayı engelleme, proaktiflik kavramları ile iç içedir. İstisnai kalitede sadece elit bir kesim tarafından gerçekleştirilebilecek bir hedef iken, bu kalite tanımı herkes için yapılabilir niteliktedir. İlk seferinde doğru yapmak, sıfır hata politikasını benimsemek ve süreklilik bu kalite tanımının temelini oluşturmaktadır. Kalite kültürü kavramı bu kalite tanımının merkezindedir. Daha çok kurum içindeki kalite süreçlerine vurgu yapan bu tanım görecelilik taşır ve kurumlar arası karşılaştırmaya fazla imkân tanımaz. Bir örnekle açıklamak gerekirse orta sınıf bir arabanın üretimden müşteriye teslimine kadar bir hata olmaması onun kaliteli olduğunu ifade eder. Ancak bu aracı başka araçlar ile karşılaştırmak pek mümkün değildir zira süreçler ve ürünlerin her ikisi de kaliteli ama birbirinden bağımsızdır.

### **2.4.2.3. Amaca uygunluk olarak Kalite**

En kısa tanımı ile amaca uygunluk olarak kalitede belirlenen amaçlar, ifade edilen çıktılar vardır ve ürün ya da hizmetin bu amaca ulaşmış olup olmadığı merak konusudur. Bu tanım oldukça fonksiyonel bir tanımdır. Eğer amaç belirli bir dış kurum tarafından belirlenmiş ise bu durumda genel olarak kabul edilmiş amaca uygunluğun sağlanması gerekeceği için artık kalite süreci içsel değil dışsal bir boyut kazanacaktır. Ancak kalitenin bu şekilde tanımlanması kalite tanımını oldukça öznel bir şekilde ele almaktadır. Herhangi bir amaca uygunluk kalite olabileceği gibi, her çıktı için uygun bir amaç da yaratılabilir. Bir önceki kalite tanımında sıfır hata mükemmel bir çıktı yaratabilir ancak ürün ya da hizmet tamamen kullanışsız olabilir. Ancak amaca uygunluk olarak kalitede en son ürün ya da çıktı tamamen belli bir amaca yönelik oluşturulmuştur. Bu kalite tanımında hedef, müşterinin beklentileri ve standartlardır. Eğitim alanında örneklendirildiğinde belirlenen mezun sayısına ulaşmak, beklenen beceri ve bilgiyi kazandırmak amaç olabilir ve amaç yani beklenti zamanla değişebilir. Kalitenin bu kavramı ile ilgili birçok sıkıntı bulunmaktadır. Yükseköğretim bağlamında ele alındığında kimin 'müşteri' olduğu önemli bir sorundur. İşveren, akademik kadro, öğrenci, devlet pek ala müşteri olarak kabul edilebilir. İkincisi, verilen eğitimin kimin 'müşteri' olarak alındığına göre değişip değişmeyebileceği ihtimalidir. Bireysel kurumlar olarak ele alındığında ise üniversitelerin her birinin misyonu ve vizyonu doğrultusunda kalite tanımları yaptıkları, standartlar belirledikleri ve bu amaçlara ulaşmak için bir dizi mekanizmayı harekete geçirdikleri ifade edilebilir. Ancak amaçların kim tarafından belirlendiği, müşteri memnuniyeti, müşterinin verilen eğitimin kalitesine yönelik bilinç düzeyi gibi birçok görecelilik taşıyan değişken nedeniyle kalitenin bu şekilde tanımlanması birçok soruyu da beraberinde getirmektedir.

### **2.4.2.4. Ekonomik Değer olarak Kalite**

Bu tanımı ile kalite maliyetleri azaltma ve yatırımın karlı olması ile ifade edilebilir. Örgütün hem sağladığı hem aldığı hizmetlerden maksimum fayda edebiliyor olması kaliteli olmak için ölçüttür. Özellikle son yıllardaki değişimler göz önüne alındığında yükseköğretimdeki önemli paydaşların süreçte daha aktif bir rol alması ve devletin hesap verebilirliğe ilişkin vurgusu nedeni ile kalitenin bu tanımı daha çok önem kazanmıştır. Diğer taraftan, özel üniversitelerin sayısının artması

nedeni ile yükseköğretim için daha fazla öğrenci para ödemekte ve bunun karşılığını almak istemektedir. Hesap verebilirlik, sürekli verimlilik arayışı, etkililik, kar oranı, performans göstergeleri, rekabet, müşterinin seçim özgürlüğü bu kalite tanımının yakından ilişkili olduğu kavramlardır.

#### **2.4.2.5. Dönüşüm olarak Kalite**

Kalitenin bu tanımı ise öğrencilerin gelişmesi, bilginin gelişimi ve daha genel manada kurumun daha iyi öğrenme ortamları ve araştırma olanakları sunması olarak ifade edilebilir. Dönüşüm, kültüre ilişkin sayılıları değiştirebilecek potansiyele sahip, örgütsel davranışları, süreçleri ve ürünleri değiştiren, kasıtlı ve tüm örgütü etkileyen bir kavram olarak ele alındığında bu kalite tanımı oldukça kapsamlıdır. Kalitenin yükseköğretim bağlamında tanımı yapılırken öğrenciyi müşteri olarak görmesi, endüstriyel kalite tanımlarının eğitime uyarlanması sırasında ortaya çıkan sorunlar kalitenin daha kapsamlı bir tanımının yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu kalite tanımında öğrencinin süreçte gelişimi, diğer bir ifade ile yükseköğretimin yarattığı katma değer önemlidir. Öğrencinin nerede başladığı ve nereye geldiği büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kaliteli bir kurumun öğrencisine en çok değer katan kurum olması varsayımı yapılabilir.

Harvey ve Green (1993) tarafından yapılan ve yukarıda özetlenen kalite tanımı alanyazındaki diğer birçok tanımın da temelini oluşturmaktadır. Schindler ve meslektaşları (2015) tarafından kalitenin tanımına ilişkin yapılan alanyazın taraması kapsamında incelenen çalışmalar kaliteyi amaçsal, istisnai, dönüşümcü ve hesap verebilirlik olarak dört başlık altında toplanmıştır ki bu sınıflama Harvey ve Green'in beşli sınıflandırması ile tutarlıdır. Aynı yazarlar söz konusu çalışmalarında kalitenin tanımı için kalite göstergelerini belirlemek şeklinde bir strateji izleyip kalite göstergelerini yönetsel, öğrenciye destek, öğretimsel ve öğrenci performans göstergeleri olmak üzere dört ana temada toplamışlardır (Schindler, Puls-Elvidge, Welzant, ve Crawford, 2015a).

Hizmet sektöründe kalite teknik kalite ve fonksiyonel kalite olmak üzere iki boyutta incelenmekle birlikte (Grönroos, 2001), hizmet veren ile hizmetin alıcısı arasındaki etkileşim hizmetin sunulduğu çevreden etkilenmektedir (Zineldin, 2000; Zineldin, Akdag, ve Vasicheva, 2011). Yükseköğretimde kaliteye odaklandığımızda

farklı paydaşların perspektiflerinin ve üniversitenin sahip olduğu atmosferin de bu basit şekilde sunulan iki boyutlu açıklamayı daha karmaşık bir hale getirdiği ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle yapılan bir çalışmada, Zineldin (2000) yükseköğretimde kalite kavramını Toplam Kalite Yönetimi temelinde incelemiş ve beş boyutlu bir kalite tanımı yapmıştır: objenin kalitesi (teknik kalite, eğitimin kalitesi), süreçlerin kalitesi (fonksiyonel kalite, eğitim hizmetlerinin nasıl sağlandığı, yapısal kalite (kaynaklar), etkileşim kalitesi ve ortam kalitesi. Bu beş boyutlu teorik çerçeve esas alınarak yapılan ampirik bir çalışmada yazarlar Türkiye’de öğrencilerin kaliteye ilişkin memnuniyetlerinde kurumun atmosferinin en önemli gösterge olduğunu bulmuşlardır (Zineldin vd., 2011). Yapılan başka bir çalışmada öğrenciler bireysel öğrenme tecrübelerini zenginleştirmeye katkıda bulunacak uzman akademik kadronun varlığını ve kurumsal destek hizmetlerinin ulaşılabilir olmasını kalitenin önemli göstergeleri olarak ifade etmektedirler (Y. Hill, Lomas, ve MacGregor, 2003). Bologna süreci ile birlikte öğrencileri ve onların yükseköğretimde kaliteye ilişkin perspektiflerinin kalite politikalarının belirlenmesi sürecinde daha fazla ele alınması öne çıkmakla birlikte (Klemenčič, 2012), ne öğrencilerin ne de diğer paydaşların kaliteye ilişkin tanımlarının homojen olmadığı da gözden kaçırılmamalıdır (Jungblut, Vukasovic, ve Stensaker, 2015). Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları, örneğin, öğrencilerin kaliteye ilişkin algılarının ve beklentilerinin önemli bir göstergesi olabilir (Troiano ve Elias, 2014). Öte yandan, öğrenciler yükseköğretimde paydaşların sadece birini oluşturmaktadır ve daha önce de ifade edildiği üzere paydaşların kaliteye ilişkin tanımları ve kalite göstergeleri farklılık göstermektedir. Örneğin durum analizi olarak yapılan bir çalışmada akademik personel öğrenci destek hizmetlerini, eğitim-öğretim olanaklarını ve ölçme değerlendirmeyi en önemli boyutlar olarak ele alırken öğrenciler var olan program ve derslerin kalitesine vurgu yapmaktadır (Iacovidou, Gibbs, ve Zopiatis, 2009).

Yükseköğretimde kalite, devletler nezdinde ele alındığında ise daha somut ve ölçülebilir kalite boyutlarının tercih edildiği iddia edilebilir. Bu nedenle çoğu ülkede yükseköğretim hizmetlerinin doğrudan fonlamasını yapan devlet için kalite daha çok akreditasyon, ölçme-değerlendirme, dış denetim gibi daha çok belirli düzenleme ve standartlara uyum olarak ele alınabilir. Bir diğer paydaş olan işverenler ise kaliteyi çok daha farklı şekilde, çıktının kalitesi olarak ifade edebilir. Bununla birlikte

işverenlerin kalite tanımları ve tanımları esas olarak kullandıkları göstergeler de sektöre ve kurumun büyüklüğüne göre farklılık gösterebilir (Jungblut vd., 2015). Paydaş perspektifine dayalı kalite çalışmalarında devlet, kalite kurumları (akreditörler, denetmenler vb.), üniversiteler, akademisyenler, öğrenciler, işverenler ve hatta aileler ve genel itibari ile toplum yükseköğretimin paydaşları olarak ele alınmaktadır. Bu kadar çok paydaşın olması hali ile kalitenin birçok tanımını, birçok farklı kalite göstergesinin olmasını ve kaliteyi kimin tanımlaması gerektiği gibi birçok soruyu ve araştırma problemini de beraberinde getirmektedir. Buna ek olarak kalitenin dinamik bir kavram olması, bulunduğu çevreden ve kültürden etkilenmesi de ortak kabul edilebilir bir tanım ve belirli göstergelerinin olmasını oldukça zor hale getirmektedir. Bununla birlikte Schindler ve meslektaşları (2015) kalitenin tanımlarına yönelik yaptıkları çalışmalarında alanyazında bazı ortak noktalar olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar. Yazarlar kalite güvencesinin belirli süreç, politika ve eylemler ile ilgili olduğunu ve bunların dış ya da örgüt içi aktörlerce belirlendiğini ifade etmekte, aynı zamanda son dönemdeki kalite çalışmalarında sürdürülebilir gelişmenin önemli olduğunu ifade etmektedir.

Kaliteye ilişkin buraya kadar olan tartışma değerlendirildiğinde, kaliteye yönelik alanyazında henüz net bir tanımın yapılmadığı görülmektedir. Yükseköğretim için bu denli önemli olan ve tüm paydaşların sürekli olarak kullandığı ve hatta değerlendirmeye çalıştığı bir olgunun tanımının olmaması, hem bu alanda çalışmayı hem de kalitenin göstergelerinin ne olduğunu belirlemeyi güçleştirmektedir. Bununla birlikte yükseköğretimde kaliteye ilişkin çalışmalar tarandığında, genel çerçevede yaygın iki kalite göstergesinin olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki, kalite güvencesi sistemleri iken diğeri daha popüler olan üniversite sıralamalarıdır. Her iki göstergenin de Yeni Kurumsalcılık perspektifinden ele alındığında meşrulaştırılmış ya da meşrulaşma aşamasında olan göstergeler olduğu söylenebilir. Bu çalışma kapsamında hâlihazırda kalitenin araştırmaya konu olan üniversitede nasıl tanımlandığı irdelendiği için belirli bir kalite tanımı ile yola çıkılmamıştır. Öte yandan yükseköğretim kurumsal çevresinde küresel düzeyde ve ulusal düzeyde kalite güvencesi ve sıralamaların bu denli önemli olması nedeni ile bu başlık altında bu ikisi kalite göstergeleri olarak incelenmektedir.

### 2.4.3. Kalite Göstergesi Olarak Üniversite Sıralamaları

Üniversiteler arasında rekabet her zaman var olmakla birlikte, daha önceki yıllarda veriden ziyade üne dayalı değerlendirme faaliyetleri özellikle doksanlı yıllar itibari ile hızlı bir şekilde sıralamalara evrilmiştir (Angelis, Bassiliades, ve Manolopoulos, 2019; Erkkilä ve Piironen, 2019; Goglio, 2016; Proulx, 2009; Shin, Toutkoushian, ve Teichler, 2011). Bunun birçok nedeni olmakla birlikte, üniversitelerin rolündeki değişimin bir sonucu olarak artan rekabet, uluslararası yükseköğretimin bir piyasaya dönüşmesi, devletlerin bilgi ekonomisinin itici gücü olarak üniversiteleri görmesi, toplumun genel olarak yükseköğretime olan ilgisinin artması temel nedenler olarak sayılabilir (Shin vd., 2011: s.3-5). Buna ek olarak, neoliberal politikalar sonucunda devletin yükseköğretime olan yatırımlarının genişleme ile aynı oranda artmamasından kaynaklı olarak yükseköğretime yönelik bireysel harcamaların artması ve bireylerin bu yatırımlarını yaparken objektif bir değerlendirmeye ihtiyaç duyması da önemli bir neden olarak ele alınabilir. Ayrıca daha önceki bölümlerde ele alındığı üzere yükseköğretimin elitist yapısının yükseköğretimde genişleme ile birlikte egaliteryan bir yapıya bürünmesi de sıralamaların hem nicel anlamda artmasını hem de çeşitlenmesine yol açmıştır. Bu genel çerçevede ele alındığında, 20. yüzyılda birkaç akademisyenin bireysel çabaları ile oluşturdukları ve kapsamlı verilere dayanmayan sıralama girişimleri, doksanların sonundan itibaren hızlı bir gelişim göstermiş ve gelinen noktada onlarca farklı sıralama bulunmaktadır. Kalite güvencesi sistemleri ve hesap verebilirlik araçları ile yakından ilişkili olan sıralamalar bugün gerek medyada, gerek üniversiteler için gerek toplum ve siyasa yapıcılarının nezdinde büyük bir önem taşımaktadır.

Öte yandan alanyazında sıralamaların geçerliği ve güvenilirliğine ilişkin birçok eleştiri de bulunmaktadır. Sıralamalara yönelik bu yoğun eleştiriler

- İstatiksel olarak güçsüz olma
- Ankete dayalı olduğu için tekrarlanabilir olmama
- Yıllardan yıla tutarsız dalgalanmalar göstermesi
- Objektif olmama
- Sığ özellikleri kalite bileşenleri olarak sunması
- Etki faktörü ve alıntı sayısına çok fazla bağımlı olma
- Fen bilimlerine odaklı olma

- Ticari amaçlı ya da ilgi çekmek için sonuçlara müdahale etme
- Hepsine uygun tek bir yaklaşım üzerine temellenme

şeklinde sıralanabilir (Angelis vd., 2019: s.13). Sıralamalara yönelik bu eleştiriler geçerli olmakla birlikte ve sıralamaların kaliteyi ne derece yansıttığına yönelik bir kaygı mevcut olmasına karşın, bugün gelinen noktada sıralamalar toplum, devlet, üniversiteler ve medya tarafından güçlü bir araç olarak görülmektedir. Özellikle siyasa yapıcılar ve yöneticiler tarafından sıralamaların bu denli öneme sahip olması, yükseköğretimde son dönemde görülen genişleme, ticarileşme ve küreselleşme ile ilgilidir (Shin ve Harman, 2009). Öğrenciler ve veliler açısından ise, neoliberal politikaların bir sonucu olarak yükseköğretime yönelik bireysel harcamaların artması sonucu bir yatırıma dönüşen üniversite eğitime yönelik tüketicilerin bu yatırımın değerini ölçme isteği bulunmaktadır (Shin vd., 2011: s.3). Aslında başlangıçta ‘zararsız’ bir misyon ile oluşturulan ve temel amacı bilgi ve dönüt sağlamak olan sıralamalar, gelinen noktada o kadar rekabet temelli bir forma büründü ki bu temel misyonun göz ardı edildiği ve hatta unutulduğu görülmektedir (Cheng, 2011: s.370). Öte yandan tüm eksikliklerine rağmen sıralamaların bu denli güçlü bir araç haline gelmesi diğer nedenlerin yanında aslında basit ve kullanışlı bir referans noktası sunması ve bu referans noktasının yükseköğretimin rolü, değeri ve geleceğine ilişkin gündemde ve siyasilerin kararlarında etkin olarak kullanılmasıdır (Goglio, 2016: s.212).

“At yarışı bir zamanlar aristokratlar arasında popüler bir spordu. Daha sonra sıradan halk için bir eğlence aracına dönüştü. Nihayetinde bir tür kumar haline geldi. Bu noktada at yarışı ile üniversite sıralamaları arasında bir paralellik söz konusu. Sıralamalar da bir tür akademik at yarışı olarak görülebilir.” (Cheng, 2011:s. 370).

Kurumsalcı bir bakış açısı ile ele alındığında, sıralamaların üniversiteler arasında bir homojenleşme sürecine katkıda bulunduğu iddia edilebilir. Sıralamalara yönelik artan farkındalık ve ilgi, üniversitelerin daha fazla rekabet edebilirlik için sıralamaları bir kalite göstergesi olarak ele aldığına işaret etmektedir. Bugün, sıralamalarda üst sıralarda bulunan üniversitelerin bunu bir pazarlama aracı olarak sunduğu görülmektedir. Yine sıralamalar birçok üniversitenin misyonunda ve stratejik planlarında bir yere sahiptir. Benzer şekilde, sıralamalar kalite güvencesi sistemlerinin de bir parçası olarak ele alınmaktadır. Özellikle Avrupa yükseköğretim

sisteminde kalite güvencesi araçları olarak kabul edilen araçlar akran değerlendirmeleri, kurumsal denetim, akreditasyon, toplam kalite yönetimi, kıyaslama ve sıralamalar olarak ifade edilmektedir (Federkeil, 2008: s.221). Kalite güvencesi ile ilişkisi bakımından sıralamalar, şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik bakımından önemlidir. Diğer taraftan, kalite güvencesi ve hesap verebilirlik araçları çoğu zaman siyasi otoritenin ilgili birimlerince kullanılırken, sıralamalar bunlardan bağımsız kar amaçlı ya da kaç amacı gütmeyen örgütler tarafından ortaya konmaktadır. Bu noktada, her ne kadar amaç yükseköğretimin etkililiği ve gelişimi olsa da buradaki farklılık önemlidir. Kalite güvencesi ve hesap verebilirlik araçları karşılaştırmadan çok üniversitenin gelişimine odaklanırken, sıralamaların rekabet üzerinden temellendiği savunulabilir (Shin vd., 2011: s.4).

Gerek kalite ile ilişkisi bakımından gerek Yeni Kurumsalcılık perspektifinde sıralamaların gücü, üniversitelerin bu noktada sıralamaları dikkate almasına neden olmuştur. Öte yandan, örgütsel kimlik ile ilişkili olarak ele alındığında her bir yükseköğretim kurumunun yükseköğretimin temel boyutlarını oluşturan eğitim, araştırma ve topluma hizmet noktasında farklılaşması sıralamaların neyi ne kadar ölçtüğü ile çelişebilir. Eğitim anlamında iyi durumda olan bir üniversite araştırma anlamında o denli iyi durumda olmayabilir. Diğer bir konu ise, sıralamaların girdi, süreç ve çıktıdan hangisine odaklandığı ile ilgilidir. Günümüzde birçok farklı ulusal ve uluslararası sıralamanın olması ve her birinin dayandığı kriterlerin ve kullandığı yöntemin farklı olması, üniversiteler açısından bir tutarsızlık durumu oluşturmaktadır. Yine bazı bileşenlerin kalitesinin ölçülmesi de ayrıca bir sorun teşkil etmektedir. Eğitim, araştırma ve hizmet boyutlarının ölçülmesinin hangi nicel verilere dayandırıldığı önem taşımaktadır. Son olarak, üniversitelerin büyüklüğü ve hangi disiplinlere yöneldiği de bir başka sorundur.

Sıralamaların yükseköğretim üzerindeki etkilerini Yeni Kurumsalcılık ve örgütsel kimlik perspektifi ile değerlendirdiğimizde belki de en önemli etkinin sıralamaların bir eşbiçimci baskı unsuru olabilmesidir. Yükseköğretim kurumları bu noktada, sıralamaların gücünün farkında olarak bir rekabet avantajı elde etmek adına en popüler sıralamaların dayandığı kriterlere göre bir takım değişimlerden geçebilir. Misyon, vizyon, yapı, strateji, eylem ve örgüt aktörlerinin kararlarına yansıyan bu değişimler nihayetinde birçok kurumun homojenleşmesine neden olabilir. Açık ki,



kurumsal çevrede sıralamalar en azından devletler ve toplum nezdinde meşru bir enstrüman olarak kabul görmekte ve meşru kabul edilen kalite tanımının bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu noktada yükseköğretim kurumlarının meşru olanı ne derece benimsediği ve ne derece uyum sağladığı, bunları nasıl yorumladığı ve anlamlandırdığı ise örgütsel kimlikleri ile ilişkili olabilir.

Daha genel bir çerçevede alındığında, sıralamalar yükseköğretim sistemlerini değiştirebilecek nitelikte olabilir. Araştırma ve eğitimin birlikte ve ayrı olarak ele alınmasına dayalı olan bu sistemlerde, sıralamaların etkisi ile değişim yaşanmakta ve ülkeler geleneksel yükseköğretim sistemlerini değiştirmektedir (Shin vd., 2011: s.10). Üniversiteler ve öğrenciler üzerindeki etkilerine bakıldığında ise çok daha belirgin değişimler gözlenmektedir. Üniversitelerin işe alım kriterlerinde sıralamalarda önemli olan kıstaslara göre insan kaynakları politikası geliştirmesi, uluslararasılaşmaya olan vurgunun artması (yabancı öğrenci ve akademisyenleri çekmek gibi), daha kapalı üniversite kültürünün yenilikçi, piyasa odaklı bir forma evrilmesi, üniversite yöneticilerin sıralamalarda ünün önemini kavrayarak (bazı sıralamalarda üniversitenin ünü önemli bir ağırlığa sahiptir) bunu artıracak eylemlerde bulunması, öğrencilerin üniversite tercihlerini yaparken sıralamaları göz önünde bulundurması etkilerinin bazılarıdır (Erkkilä ve Piironen, 2019: s.20; Shin vd., 2011: s.10-12). Öte yandan yükseköğretimin ticarileşmesi ve artan rekabet baskısı ile birlikte bir reklam aracı haline gelen sıralamalarda üstlerde yer almak için üniversiteler çıktı ve performansa fazla odaklanarak asıl misyonlarını kaybedebilir (Collyer, 2013: s.257). Prestij ve statü odaklı politikalar sonucunda sıralamalarda üst sırada yer almak mümkün iken, bu durumda sadece bu odak ile çalışmak üniversitelerin yaptığı birçok önemli işin göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu noktada aslında olumsuz olarak ele alınabilecek kurumsal homojenleşme, disiplinler arası dengenin bozulması ve kurumların misyon ve odağını sıralamalara göre değiştirme gibi etkilerin varlığı da söz konusu olabilir (Proulx, 2009; Van der Wende ve Don, 2009: s.82-84). Bu bağlamda üniversiteler rasyonel ve stratejik olarak ölçülen şey olmaya çalıştıkları için, çeşitliliğin yerini izomorfizm alabilir. Sıralamalara göre meşru olan kalite göstergelerine uyumsama çabasının örgüt içerisinde nasıl karşılık bulacağı, diğer bir ifade ile örgütsel kimlik ile ilişkisi ve örgüt aktörlerinin bunu nasıl anlamlandırdığı, bu noktada önemlidir.

Yukarıda ifade edilen olumsuz etkileri nedeni ile birçok yazar sıralamalara tereddütle yaklaşmakta ve tek yönlü, izomorfist ve basite indirgenmiş sıralamaların yerini çeşitliliği sağlayan, daha kapsamlı ve üniversite için yararlı sıralamaların alması gerektiğini ifade etmiştir (Bellon, 2007: s.140-143). Yine benzer şekilde sıralamaların temel amacının ne olması gerektiği, hangi kriterlerin, göstergelerin ve etik ilkelerin olması gerektiğine yönelik de yeni bir bakış açısı sunulmasının gerekliliğini savunulmaktadır. Bu noktada, tekli bir sıralama yerine çoklu sıralamaların oluşturulması ile farklı misyon, büyüklük, lokasyon, yaş gibi değişkenlere göre farklı sıralamalar yapılması; sıralayan merkezli sistemler yerine müşteri merkezli sıralama sistemlerinin kullanılması, küresel sıralamaların yerine bölgesel sıralamaların oluşturulması ve disiplin tabanlı sıralamalar ile disiplinler arası farklılıkların da sürece dahil edilmesi en önemli tavsiyeler olarak değerlendirilebilir (Shin vd., 2011: s.12 - 13). Bunlara ek olarak, çoğu zaman yapay ve ticari amaçlı oluşturulan birçok sıralama ve bu sıralamalara göre üniversitelerin farklı konumlarda olması aslında bir karmaşa yaratmaktadır. Bu nedenle daha bütüncül ve az sayıda sıralama ile üniversiteleri birinci ikinci üçüncü şeklinde sıralamak yerine düzenli birkaç kategoriye ayırmak daha mantıklı bir yaklaşım olabilir (Angelis vd., 2019: s.33). Bu önerilerin zaman içerisinde karşılık bulduğu da görülmektedir. Gelineen noktada, en ünlü üniversite sıralamalarının genel bir sıralamaya ek olarak başta alan bazında ve bölgesel olmak üzere farklı değişkenlere göre de sıralamalar oluşturduğu görülmektedir. Bu durum sıralamalara yönelik eleştirilenlerin en azından bir kısmını ortadan kaldırmakta, dolayısı ile onların daha da önem kazanmasına neden olmaktadır şeklinde değerlendirilebilir.

Kalite ile ilişkisi bakımından ele alındığında, çoğu sıralamanın aslında açık bir kalite tanımının olmadığı ama içerisinde bir takım kalite göstergelerine ilişkin izler barındırdığı görülmektedir (Federkeil, 2008: s.224). Bazı sıralamalar özellikle eğitim boyutuna vurgu yaparken, diğerleri ise araştırmayı da sürece dâhil etmekte ya da sadece araştırma boyutuna bakmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar birçok sıralamanın girdiyi bir kalite göstergesi olarak ele aldığını göstermektedir (Dill ve Soo, 2005: s.499). Bu çalışma kapsamında ele alınan yükseköğretim bileşenleri ile birlikte okunabilmesi açısından, en popüler uluslararası sıralamalara ve ulusal

sıralamalara takip eden bölümde değinilmekte, bunların dayandığı kriterler çalışmanın odağında yorumlanmaktadır.

#### **2.4.3.1. En Prestijli Küresel Üniversite Sıralamaları**

**Times Higher Education Dünya Üniversiteleri Sıralaması:** Uluslararası üniversite sıralamaları söz konusu olduğunda belki de en çok dikkat çeken sıralama bu sıralamadır. 2004 yılından beri yayınlanan bu sıralamada son yıllarda birçok alt kategori sıralaması yapıldığı görülmektedir. 2019 yılında 86 farklı ülkeden 1250 farklı araştırma odaklı yükseköğretim kurumu temel misyonları olan eğitim, araştırma, uluslararasılaşma, alıntılar ve sanayi geliri kriterlerine göre sıralanmaktadır. Sıralama yöntemi söz konusu olduğunda eğitim, araştırma ve alıntılarının her biri yüzde otuzluk, uluslararasılaşma yüzde 7.5 ve sanayi geliri ise yüzde 2.5 ağırlığa sahiptir. Eğitim (öğrenme ortamı) kriteri itibar anketi, akademisyen başına düşen öğrenci oranı, lisans-doktoralı öğrenci oranı, doktoralı öğrenci mezun etme oranı ve kurumsal gelir alt kriterlerini kapsamaktadır. Bu başlıkta ise en yüksek ağırlık yapılan ankete aittir. Araştırma kriteri (araştırmanın hacmi, araştırmadan elde edilen gelir ve araştırma üretkenliği) sırasıyla yüzde 18 ağırlığa sahip anket, yüzde altılık araştırma geliri ve yine yüzde altılık araştırma üretkenliği alt kriterlerinden oluşmaktadır. Bir diğer önemli bileşen olan alıntılar ise, temelde bir üniversitenin ürettiği basılmış eserlerin ortalama kaç kez alıntılındığına dayanmaktadır. Uluslararasılaşma başlığı altında ise uluslararası öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oranı, uluslararası akademisyen sayısının toplam akademisyen sayısına oranı ve uluslararası işbirlikleri alt kriterleri bulunmaktadır. Son olarak sanayi geliri ise bilgi transferine odaklanmakta, üniversitenin teknoloji transfer ile ne kadar gelir elde ettiğine bakmaktadır. Genel bir sıralamanın yanı sıra, Times aynı zamanda bir takım alt sıralamalara da yer vermektedir. Bunlardan bazıları Genç Üniversiteler Sıralaması, Latin Amerika Üniversiteleri Sıralaması, Asya Üniversiteleri Sıralaması, Gelişen Ekonomiler Üniversite Sıralaması, Üniversite Etki Sıralamasıdır. Bunlardan Üniversite Etki Sıralaması Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Gelişim Hedeflerine uygun olarak geliştirilen kriterlere göre belirlenmektedir.

2015-2020 yılları arasında bu sıralamada Türk üniversitelerinin performansı hakkında fikir vermesi açısından sıralamaya girebilen Türk üniversiteleri sıralamaları

ile birlikte Tablo 4. de sunulmuştur. Takip eden Tablo 5. de ise 2011-2020 yılları arasında sıralamaya alınan üniversitelerin küresel toplamı ve sıralamaya girebilen Türk üniversite sayıları verilmiştir. Tablolar incelendiğinde çoğu Türk üniversitesinin sıralamalarda sürekli olarak bulunmadığı görülebilir. 2015-2020 yılları arasında Türk üniversitelerinin sıralamalardaki yerine ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, çoğunlukla gerileme ve durağanlık eğiliminin söz konusu olduğu ifade edilebilir. Bu durumun nedenlerine ilişkin doğru bir değerlendirme yapmak kapsamlı analizle gerektirmekle birlikte, küresel sıralama kapsamına dâhil olan üniversitelerin sayısının yıllar içinde artması ve yeni gelen üniversitelerin skorlarının yüksek seyretmesi bir olası bir faktör olarak değerlendirilebilir.

**Academic Ranking of World Universities (Şangay Sıralaması)(ARWU):**

En uzun süreli sıralamalardan biri olan ve Sangay Sıralaması olarak da bilinen bu sıralama 2003 yılından beri yapılmaktadır. 2019 listesi için 1800 üniversite sıralama kapsamına alınmış ve ilk bin üniversite sıralanmıştır. Sıralamalar eğitim kalitesi (yüzde 10), eğitim kadrosunun kalitesi (yüzde 40), araştırma çıktısı (yüzde 40) ve kişi başına düşen akademik performans (yüzde 10) olmak üzere 4 ana kritere göre değerlendirilmektedir. Eğitim kalitesi mezunlar arasında Nobel Ödülü ve Fields Madalyası alan kişi sayısına göre belirlenmektedir. Eğitim kadrosu kalitesi Fizik, Kimya, Tıp ve Ekonomi alanında Nobel Ödülü ya da Matematikte Fields Madalyası alan kişi sayısı ve en çok alıntılanan araştırmacı sayısına göre belirlenmektedir.

**Tablo 4.** Türk Üniversitelerinin Times Higher Education Dünya Üniversiteleri Sıralamasındaki Performansı (2015-2020)

ÜNİVERSİTE	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Sabancı Üni.	401-500	351-400	351-400	301-350	351-400	182
Koç Üni.	501-600	401-500	301-350	251-300	251-300	301-350
Bilkent Üni.	501-600	501-600	401-500	351-400	351-400	201-225
Boğaziçi Üni.	601-800	501-600	401-500	401-500	401-500	139
Ortadoğu Teknik Üni	601-800	601-800	601-800	601-800	501-600	85
İstanbul Teknik Üni.	801-1000	601-800	601-800	501-600	501-600	165
Gebze Teknik Üni.	1001+	801-1000	601-800	-	-	-
Hacettepe Üni.	501-600	501-600	601-800	601-800	601-800	-
Çankaya Üni.	401-500	-	-	-	-	-
Atılım Üni	801-1000	801-1000	601-800	401-500	-	-
İstanbul Üni.	801-1000	801-1000	801-1000	601-800	601-800	-
Karabük Üni.	801-1000	-	-	-	-	-
Erciyes Üni.	1001+	801-1000	801-1000	800+	601-800	-
Anadolu Üni.	1001+	801-1000	1001+	800+	601-800	-
Akdeniz Üni.	1001+	1001+	801-1000	-	-	-
İzmir Yüksek Tek. Enstitüsü	-	1001+	801-1000	601-800	-	-
Marmara Üni.	-	1001+	801-1000	800+	-	-
TOBB Üni.	-	1001+	801-1000	601-800	-	-
Yıldız Teknik Üni.	-	-	801-1000	800+	601-800	-
Ankara Üni.	1001+	1001+	1001+	-	-	-
Dokuz Eylül Üni.	1001+	1001+	1001+	-	-	-
Yeditepe Üni.	-	1001+	1001+	-	-	-
Gazi Üni.	1001+	1001+	1001+	-	-	-
Bahçeşehir Üni.	1001+	1001+	-	-	-	-
Çukurova Üni	1001+	1001+	-	-	-	-
Ondokuz Mayıs Üni.	-	1001+	-	-	-	-
Acıbadem Üni	1001+	-	-	-	-	-
Başkent Üni	1001+	-	-	-	-	-
Ege Üni	1001+	-	-	-	-	-
Gaziantep Üni	1001+	-	-	-	-	-

\*Araştırmacı tarafından 2015 – 2020 yılları arasında yayınlanan sıralama verilerinden derlenmiştir.

**Tablo 5.** Times Higher Education Sıralamasına İlişkin Bazı Sayısal Veriler

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>THE Sıralamasına Dâhil Edilen Toplam Üniversite Sayısı</b>	1396	1258	1103	981	800	401	400	400	402	200
<b>Listeye Giren Türk Üniversite Sayısı</b>	34	23	22	17	11	6	5	5	4	2

\*Araştırmacı tarafından 2015 – 2020 yılları arasında yayınlanan sıralama verilerinden derlenmiştir.

Araştırma çıktısı Nature ve Science dergilerinde yayınlanan makale sayısı ve SSCI ve SCI endeksli dergilerinde yayınlanan toplam makale sayısına göre belirlenmektedir. Son olarak ise yukarıdaki 5 göstergenin ağırlıklı skorunun tam zamanlı öğretim üyesi sayısına bölünmesine dayalı olarak hesaplanan kriter ise son kriteri oluşturmaktadır. Sosyal ve Beşeri Bilimler üzerinde yoğunlaşan üniversiteler için Nature ve Science dergilerinde yayın kriteri dikkate alınmayıp bu kriterin ağırlığı diğerlerine paylaştırılmaktadır.

**Tablo 6.** ARWU 2019 Genel Üniversite Sıralamasında Türk Üniversitelerinin Durumu

Genel Sıralama	Üniversite	Ülke Sıralaması
401-500	İstanbul Üniversitesi	1
701-800	Akdeniz Üniversitesi	2-7
701-800	Bilkent Üniversitesi	2-7
701-800	Dokuz Eylül Üniversitesi	2-7
701-800	Erciyes Üniversitesi	2-7
701-800	Hacettepe Üniversitesi	2-7
701-800	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	2-7
801-900	Ankara Üniversitesi	8-10
801-900	Gazi Üniversitesi	8-10
801-900	İstanbul Teknik Üniversitesi	8-10
901-1000	Ege Üniversitesi	11-12
901-1000	Fırat Üniversitesi	11-12

Kaynak: ("ShangaiRanking Consultancy", (t.y.)).

Tablo 6. da sunulduğu üzere bu sıralamada Türk üniversitelerinin durumuna bakıldığında, sadece 2019 sıralamasında birden fazla Türk üniversitesinin bulunduğu görülmektedir. Bu sıralamanın mezunların yukarıda geçen ödülleri almasını kriterlerden biri olarak görmesi nedeni ile bundan önceki yıllarda sadece tek Türk üniversitesinin – İstanbul Üniversitesi- sıralamaya dâhil edildiği görülmektedir.

**QS Dünya Üniversiteleri Sıralaması:** Başlangıçta Times Higher Education-QS Dünya Üniversiteler Sıralaması olarak bilinen bu sıralama Times'ın kendi sıralamasını yapması üzerine QS olarak sıralama yapmaya devam etmiştir. Bu sıralama daha önceki iki sıralama ile birlikte en popüler sıralama olarak bilinmektedir. Bu sıralamadaki altı gösterge akademik itibar (yüzde 40), işveren itibarı (yüzde 10), akademisyen başına düşen öğrenci oranı(yüzde 20), akademisyen başına alıntılanma (yüzde 20), uluslararası öğrenci oranı (yüzde 5) ve uluslararası akademisyen oranı (yüzde 5) şeklindedir. Bu noktada Times ile oldukça benzer olduğu görülebilir. En önemli farklılık işveren anketi olarak görülmektedir. Türk Üniversitelerinin bu sıralamadaki durumuna ilişkin Tablo 7. incelendiğinde burada da genel bir düşüş eğiliminin olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. QS Dünya Sıralaması Türk Üniversitelerinin Durumu**

	2020	2019	2018	2017
<b>Sıralamaya Alınan Toplam Üniversite Sayısı</b>	<b>1002</b>	<b>1000</b>	<b>959</b>	<b>916</b>
Koç Üniversitesi	451	448	431-440	451-460
Bilkent Üniversitesi	501-510	456	421-430	411-420
Sabancı Üniversitesi	521-530	501-510	461-470	451-450
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	591-600	551-560	471-480	471-480
Boğaziçi Üniversitesi	651-700	571-580	491-500	471-480
İstanbul Teknik Üniversitesi	651-700	651-700	601-650	651-700
Ankara Üniversitesi	801-1000	801-1000	801-1000	701+
Hacettepe Üniversitesi	801-1000	801-1000	751-800	701+
İstanbul Üniversitesi	801-1000	801-1000	801-1000	701+
Gazi Üniversitesi	-	801-1000	801-1000	701+
Çukurova Üniversitesi	-	-	801-1000	701+

\*Veriler araştırmacı tarafından 2017 – 2020 yılları arasındaki sıralamalardan derlenmiştir.

Bu sıralamaların dışında onlarca farklı uluslararası sıralama bulunmaktadır. Leiden Sıralaması, Eduniversal, G-factor, Global University Ranking, URAP bunlardan bazılarıdır. Bunlardan URAP Ortadoğu Teknik Üniversitesi tarafından

yayınlanmaktadır. Genel bir değerlendirme ile çoğu sıralamanın odak anlamında farklılıkları bulunmakla birlikte araştırma ve araştırma çıktısının ve eğitime ilişkin nicel verilerin ortak olduğu görülebilir. Bununla birlikte Times ve QS sıralamalarında uluslararasılaşma ve sanayi işbirliği vurgusunun olduğu görülmektedir.

#### **2.4.3.2. Ulusal Sıralamalar**

Türkiye’de son dönemde küresel yükseköğretimdeki eğilimlerin oldukça derin şekilde gözlemlendiği söylenebilir. Bu eğilimlerden biri olan sıralamaların etkisi söz konusu olduğunda gerek siyasi otoritenin gerek yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin bu konuya ciddi bir ilgisinin var olduğu görülmektedir. Gerek son zamanlarda bağımsız kurumlarca geliştirilen sıralamalar, gerek YÖK’ün kendi yaptığı sıralama ve değerlendirmeler ve bunların medyadaki yansımaları büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında burada sadece daha kapsamlı ve önemli olan sıralamalara değinilmektedir.

Bunlardan biri olan TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği, İşbirliği ve Etkileşim, Fikri Mülkiyet Havuzu ve Ekonomik Katkı ve Ticarileşme olmak üzere 4 ana kritere göre belirlenen bu endeks üniversitelerin araştırmayı ürüne dönüştürme kapasitesine odaklanmaktadır. 4 kriter altında 19 alt kriter bilimsel yayın sayısı, atıf sayısı, Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje ve fon sayısı, doktora mezun sayısı, patent/faydalı model başvuru ve belge sayısı, üniversite sanayi işbirliği proje sayısı, bu projelerin fon tutarı, akademisyenlerin teknoparklardaki ve kuluçka merkezlerinde sahip olduğu ya da ortağı olduğu firma sayısı, üniversite öğrencilerinin kurduğu firma sayısı gibi kriterleri içermektedir.

URAP aslında küresel bir sıralama yapmasına rağmen aynı zamanda Türkiye’de bulunan bir kuruluşça yapıldığı için ulusal sıralamalar arasında alınabilir. Medyadaki yansımaları söz konusu olduğunda önemli bir sıralama olarak ele alınabilir. Bu sıralamada daha çok yayın ve atıf sayısı baz alınmaktadır. URAP genel bir dünya sıralamasının yanı sıra Türk üniversiteleri içinde de ayrıca bir sıralama yapmaktadır. 2017-2018 Dünya Genel Sıralamasına bakıldığında Türk üniversitelerinin sıralamalarda oldukça alt sıralarda olduğu görülmektedir. Örneğin sıralamadaki en



yüksek üç üniversite 500-550 bandında bulunan üniversiteler sırasıyla Ortadoğu Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi ve Hacettepe Üniversiteleridir. İlk binde ise Türkiye’den 11 üniversite bulunmaktadır. Türkiye özel sıralamasında üniversiteler durumu hakkında fikir vermesi açısından yıllar içerisinde ilk 10daki üniversitelerin sıralaması Tablo 8. de sunulmuştur.

**Tablo 8.** URAP Genel Üniversite Sıralamalarında 2015-2020 yılları arasında ilk 10 Türk Üniversitesi

	2019-2020	2018-2019	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016
1	Hacettepe Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	Hacettepe Üniversitesi	ODTÜ
2	ODTÜ	ODTÜ	ODTÜ	ODTÜ	Hacettepe Üniversitesi
3	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Üniversitesi	İstanbul Üniversitesi
4	İstanbul Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
5	Koç Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	Gebze Teknik Üniversitesi	Ankara Üniversitesi
6	Ankara Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Ankara Üniversitesi	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi
7	Boğaziçi Üniversitesi	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	Gebze Teknik Üniversitesi	Gazi Üniversitesi	Gebze Teknik Üniversitesi
8	Ege Üniversitesi	Gazi Üniversitesi	Ege Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	Ege Üniversitesi
9	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	Ege Üniversitesi	Gazi Üniversitesi	Ege Üniversitesi	Gazi Üniversitesi
10	Gebze Teknik Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi

\*Veriler araştırmacı tarafından ilgili yıllardaki sıralamalardan derlenmiştir.

Türkiye’de önemli olan başka bir sıralama ise diğerlerinden farklı olarak öğrenci memnuniyetine odaklanan Üniversite Araştırma Laboratuvarı (2019) tarafından 2016 yılından beri yapılan Türkiye Üniversite Memnuniyet

Araştırması'dır. 2019 yılı raporu 188 üniversiteden otuz beş binden fazla öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada memnuniyetin kriterleri olarak öğrenim deneyimini, yerleşke ve yaşamın doyuruculuğu, akademik destek ve ilgi, kurumun yönetim ve işleyişinden memnuniyet ve öğrenme imkân ve kaynaklarının zenginliği olarak belirlenmiştir. Üniversiteler bu kriterlerdeki puanlarına göre sıralanmış ve kategorilere ayrılmıştır.

**Tablo 9.** 2017 ve 2018 yılları için Araştırma ve Aday Araştırma Üniversitelerinin Performans Karnesi ve Sıralaması

<i>2017</i>	<i>Puan</i>	<i>2018</i>	<i>Puan</i>
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	69.54	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	73.52
Boğaziçi Üniversitesi	55.41	Boğaziçi Üniversitesi	59.29
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	53.76	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	56.93
İstanbul Teknik Üniversitesi	53.09	İstanbul Teknik Üniversitesi	54.93
Hacettepe Üniversitesi	38.39	Hacettepe Üniversitesi	41.98
Gebze Teknik Üniversitesi	36.63	Yıldız Teknik Üniversitesi*	41.05
Yıldız Teknik Üniversitesi*	32.86	İstanbul Üniversitesi	39.24
İstanbul Üniversitesi	32.58	Gebze Teknik Üniversitesi	38.49
Ankara Üniversitesi	27.88	Ankara Üniversitesi	37.25
Bursa Uludağ Üniversitesi*	25.89	Erciyes Üniversitesi	29.22
Ege Üniversitesi*	24.44	Ege Üniversitesi*	25.92
Erciyes Üniversitesi	22.93	İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa	25.48
Gazi Üniversitesi	22.04	Gazi Üniversitesi	25.43
Çukurova Üniversitesi*	19.81	Bursa Uludağ Üniversitesi*	24.50
Selçuk Üniversitesi*	15.63	Çukurova Üniversitesi*	21.15

Yıldız (\*) ile işaretlenen üniversiteler henüz Aday Araştırma Üniversiteleridir.

2016 yılında YÖK, 10 devlet üniversitesini araştırma üniversitesi ve 5 devlet üniversitesini de aday araştırma üniversitesi olarak belirlemiştir. YÖK yine kendi bünyesinde oluşturduğu İzleme ve Değerlendirme Komisyonu ile 2017 ve 2018 yılları için bu üniversitelerin gelişimini “Araştırma Kapasitesi”, “Araştırma Kalitesi” ve “Etkileşim ve İşbirliği” olmak üzere 3 başlık altında toplam 33 göstergeye göre değerlendirmiş ve sonuçları Araştırma Üniversiteleri Performans

İzleme Endeksi adı ile kamuoyu ile paylaşmıştır. İlk defa yayınlanan bu sıralamaya ilişkin raporda araştırma üniversitelerinin ayrıca desteklenmeye devam edileceği, belirlenen 10 üniversite arasında düşük performans gösterenlerin bu unvanı kaybedebileceği ve Türk Yükseköğretimi için şeffaflık ve rekabetin çok önemli olduğu şeklinde önemli açıklamalara yer verilmiştir. Tablo 9. da bu rapora ilişkin veriler sunulmuştur.

Yine YÖK, 26 Eylül 2019'da ülkedeki tüm üniversiteleri (yapılan değerlendirme için verisi oluşmuş 172 üniversiteyi) 2018 yılı için eğitim ve öğretim, araştırma-geliştirme proje ve yayın, uluslararasılaşma, bütçe ve finansman ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk alanları olmak üzere beş ana alanda 45 alt gösterge ile değerlendirmiş ve sonuçları '*2018-Üniversite Yıllık İzleme ve Değerlendirme Raporu*' adı altında kamuoyu ile paylaşmıştır. Ancak, YÖK bu raporu değerlendirme olarak her üniversite için ayrı olarak yayınlamış ve bir sıralama yapmaktan kaçınmıştır. Raporlara göre gelişim raporları oluşturulması şeklinde bir eylem planı oluşturulmuş, raporda nicelik olarak 8 milyon öğrenciye sahip Türk Yükseköğretiminin artık nitelik olarak sıçrama yapmasının gerekliliğine vurgu yapılmıştır. 45 alt göstergenin oldukça kapsamlı şekilde veri toplamak üzere hazırlandığı görülmektedir. Oldukça dikkat çekici bir nokta ise üniversitelerin yukarıda bahsedilen üç en prestijli uluslararası sıralamadaki pozisyonlarının da değerlendirme ölçütlerinden biri olmasıdır.

Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde, bütün riskleri ve eksik yönlerine rağmen sıralamaların yükseköğretim kurumsal çevresinde meşrulaşma sürecinde bir değerlendirme aracı olarak görüldüğü açıktır. Türkiye'de de gerek siyasi otorite gerek yükseköğretim kurumu yöneticileri için sıralamalar kalitenin bir göstergesi olarak ele alınmakta ve yükseköğretim kurumsal çevresinde hem bir araç hem de bir amaç olarak görüldüğü ifade edilebilir. Sıralamalardaki mevcut kriterler genel bir değerlendirme ile ele alındığında, yükseköğretimin genel trendlerini yansıtır niteliktedir. Örneğin ticarileşme ile ilişkili olarak sanayi işbirlikleri ve girişimcilik alt boyutları mevcuttur. Genişleme ile ilişkili olarak öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı bir kriterdir. Uluslararasılaşma hâlihazırda ana kriterler arasında bulunmaktadır. Bu anlamda gerek kalite ile ilişkisi bağlamında gerek Kurumsalcılık perspektifinde sıralamaların Türkiye'deki üniversiteler açısından ne anlama geldiği,

nasıl algılandığı ve örgütsel aktörlerin karar ve eylemlerini nasıl etkilediği araştırmaya değer niteliktedir.

#### **2.4.4. Yükseköğretimde Kalite Güvencesi**

Yükseköğretimde kalite güvencesi en temel tanımı ile eğitim ve araştırmanın kalitesini ölçmek ve geliştirmek ve ana paydaşlara bu konularda gerekli bilgiyi sağlamak için tasarlanmış ulusal ve kurumsal sistemler (Shin vd., 2011: s.36) şeklinde ifade edilebilir. Benzer şekilde kalite güvencesi yükseköğretim kurumları ya da sistemleri tarafından benimsenen özel yönetim ve değerlendirme prosedürleri (Harman ve Meek, 2000: s. 11) olarak tanımlanabilir. Kalite güvencesi modern yükseköğretim sistemlerindeki hesap verebilirlik araçlarından biridir. Modern yükseköğretimde devlet bir taraftan üniversitelere otonomi sağlarken, diğer taraftan çeşitli hesap verebilirlik araçları ile dolaylı olarak kontrolü sağlar ya da yönetir. Kalite güvencesi bu bağlamda performansa dayalı fonlama, piyasa mekanizmalar, yönetime dış paydaşların katılımı, kurumsal performansın kamuya açıklanması gibi çeşitli mekanizmalar gibi bir hesap verebilirlik aracıdır (Santiago, Tremblay, Basri, ve Arnal, 2008: s.89).

Daha önce de ifade edildiği üzere aslında yükseköğretimde kalite tartışmaları yeni bir şey değildir. Geçmişte de üniversitelerin ve devlet organlarının akademik standartlar, mezuniyet standartları, öğrenci değerlendirme ya da hesap verebilirlik gibi kavramlar üzerinden bir kalite arayışı ve değerlendirmesi içinde oldukları görülmektedir. Bugün farklı olan ise, yeni kalite tartışmalarının çoğunlukla kalite çıktıklarına ulaşmak, başarıya ulaşmak için uygun yönetim süreçlerinin kurulması, mezunların işgücü ve meslekleri için gerekli niteliklere sahip olduklarının ölçülmesi ve çıktıkların kalitesine ve inandırıcılığına yönelik elden edilen verilerin diğer paydaşlara sunulmasıdır. Diğer bir ifade ile eski ile yeni arasındaki farklılık vurgunun nerede olduğudur. Eski kalite anlayışında vurgu girdi, ulusal ve uluslararası akademik standartlarda iken yenide çıktının değerlendirilmesi ve performansın izlenmesidir (Harman ve Meek, 2000: s. 8-11). Bu bağlamda kalite güvencesi kavramı özünde kalitenin izlenmesi ve geliştirilmesi için benimsenen daha sistemli bir mekanizmalar bütünü olarak değerlendirilebilir. Bu tanımlar etrafında değerlendirildiğinde kalite güvencesinin iki temel rolü kurumların kalitesini izlemek

ve değerlendirmek ve ilgili paydaşlara bu noktada bilgi sağlamak şeklinde değerlendirilebilir (Meade ve Woodhouse, 2000: s.20).

Kalite ve kalite güvencesine ilişkin alanyazında bu kavramlar ile ilişkili olarak kullanılan başka kavramlar da bulunmaktadır. Örneğin kalite kontrolü, kalite denetimi, kalite yönetimi gibi kavramlar sık sık yükseköğretimde kalite için de kullanılan ifadelerdir. Ancak kalite güvencesi kavramı gerek odağı gerek sunduğu bütüncü bakış açısı nedeni ile daha uygun bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Kalite güvencesi hareketinin ortaya çıkışına zemin hazırlayan bir takım faktörler alanyazında ortaya konulmuştur. Devletin mali desteğinin azaldığı ve ğrenci sayısının hızla arttığı bir dönemde toplumun ve devletin akademik standartlar ve mezunların başarisına yönelik kaygıları, artan uluslararası rekabet, daha fazla hesap verebilirlik beklentisi, akademisyen ve öğrencilerin artan uluslararası hareketliliği, toplumun ve devletin yükseköğretime ilişkin güven düzeyindeki azalma, devletin doğrudan kontrole yerine dolaylı kontrolü seçmesi, Yeni Kamu Yönetimi paradigmasının uygulamaya yansımaları kalite güvencesini ortaya çıkaran temel faktörlerdir (Amaral ve Rosa, 2010: s.59; Blackmur, 2004: s.108; Federkeil, 2008: s.219 - 220; Harman, 2011: s.37-39; Harman ve Meek, 2000: s.11-13; Shin vd., 2011; Smidt, 2015: s.626) . Bunlara ek olarak Bologna süreci ve sonrasındaki gelişmeler Avrupa lkelerinde kalite güvencesi sistemlerinin ortaya çıkışı ve kurum ve mekanizmalarının geliştirilmesinde itici güç olarak ele alınabilir (Schwarz ve Westerheijden, 2004: s.20). Bologna Deklarasyonunun ortak bir Yükseköğretim alanı yaratarak birbiri ile uyumlu ve bütüncül bir Avrupa yükseköğretim sistemi kurma çabası kalite güvencesini de içine alan bir dizi politika değişimini başlatmıştır (Galkute, 2014: s.115). Gelineen noktada, en önemli kurumsallaşma olarak Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliği (European Network for Quality Assurance in Higher Education – ENQA)’nin kurulması ve birçok devletin ulusal kalite güvencesi kurum ve kuruluşları ile buraya ye ya da aday ye statüsünde dâhil olmasıdır. Bunun dışında aynı zamanda kalite güvencesi için oluşturulan üst organlar aynı zamanda akreditasyon kuruluşlarını yetkilendirerek de kalite güvencesi mekanizmalarını işletmektedir.

Kalite güvencesi sistemlerinin ortaya çıkışı incelendiğinde, Avrupa ve Amerika kaynaklı iki çıkış noktası olduğu görülebilir. Avrupa'da seksenli ve doksanlı yıllarda bazı ülkelerde devlet eli ile bazı ülkelerde yükseköğretim kurumlarının bireysel inisiyatifi ile kalite güvencesi sistemleri oluşturulmuştur. Avrupa modeli zaman içerisinde diğer ülkeler tarafından da benimsenmiş ve yayılmıştır. İç ve dış denetimlere dayanan bu modelde kurum bazında kalitenin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi temel misyon olmuştur. Amerikan modelinde ise akreditasyon öne çıkmaktadır. Modern kalite güvencesi çerçevelerinin oluşturulması ise doksanlara denk gelmektedir. Bu dönemde kalite güvencesi sistemlerinin yaygınlaştığı daha fazla bileşeni içerecek şekilde genişlediği görülmektedir. Bugün kalite güvencesi dendiğinde, yükseköğretim kurumlarının iç denetimine dayalı bir öz değerlendirme süreci ve bu süreci takiben kalite güvencesi ajanslarınca gerçekleştirilen bir dış denetim ya da dış değerlendirme süreci akla gelmektedir (Özer vd., 2010: s.33 - 34).

Kalite güvencesi sistemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte bir yandan ortak kalite güvencesi standart ve yönergeleri homojenleşmeyi sağlarken öte yandan ulusal dinamiklerin farklılığı ve ulusal kalite güvencesi organlarının yarattığı uygulama farklılıkları öne çıkmaktadır (Federkeil, 2008: s.221). Bu bağlamda, özellikle sistemin henüz tam olarak oturmadığı kalite güvencesi süreçlerine yeni dâhil olan ülkelerde bir takım değişimler yaşanmaktadır. Bununla birlikte Harman ve Meek (2000), Harman (1998)'in bir makalesini baz alarak temel kalite güvencesi yaklaşım ve yöntemlerini özetlemişlerdir. Bunlar Tablo 10.da sunulmuştur.

**Tablo 10. Temel Kalite Güvencesi Yaklaşım ve Yöntemleri**

<b>Sorumlu Birim/Ajans</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Devlet organının altındaki birim</li><li>- Devlet tarafından kurulan ayrı bir kalite güvencesi ajansı</li><li>- Yükseköğretim kurumlarınca kolektif olarak kurulan ayrı bir kalite güvencesi ajansı</li><li>- Devlet ve yükseköğretim kurumlarınca birlikte kurulan ajans</li></ul>
<b>Gözden Geçirme ve Değerlendirmelere Katılım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gönüllülük esasına dayalı</li><li>- Zorunlu</li><li>- Baskı ya da ikna araçları ile gönüllü</li></ul>
<b>Gözden Geçirme ve Değerlendirme Yöntemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bireysel çalışma ve bireysel değerlendirme</li><li>- Uzmanlardan oluşan akran değerlendirmeleri (ziyaretler)</li><li>- İstatistiki verilerin analizi ve performans göstergelerinin kullanılması</li><li>- Öğrenci, mezun, işveren, profesyonel gruplarla yapılan anketler</li><li>- Öğrencilerin bilgi, beceri ve yeterliliklerinin test edilmesi</li></ul>
<b>Odak</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disiplinlerin ulusal değerlendirmesi (sadece araştırmanın değerlendirilmesi, sadece eğitimin değerlendirilmesi, eğitim, araştırma ve diğer aktivitelerin birlikte değerlendirilmesi)</li><li>- Kurumsal değerlendirmeler (sadece araştırmanın değerlendirilmesi, sadece eğitimin değerlendirilmesi, kalite güvencesi süreçlerinin değerlendirilmesi, eğitim, araştırma, yönetim ve kalite güvencesi süreçlerinin tamamının dâhil edildiği kapsamlı değerlendirmeler)</li><li>- Yükseköğretim sisteminin kapsamlı ulusal değerlendirmesi</li></ul>
<b>Amaç</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hesap verebilirlik</li><li>- Geliştirme ve Değiştirme</li><li>- Birden fazla amaç</li></ul>
<b>Raporlama ve İzleme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sadece ilgili kurum ya da birime raporlama</li><li>- İlgili kurum ya da birimin yanı sıra kamu ya da dış paydaşların erişebileceği şekilde raporlama</li><li>- Bakan, Bakanlık ya da diğer üst organlara resmi raporlama</li><li>- Topluma açık raporlama</li><li>- Sonuçları sıralamalar şeklinde raporlama</li><li>- Performansa göre fonlama</li><li>- Akreditasyon ya da Geçerlilik</li><li>- Geliştirme ve Değiştirme Eylemleri</li></ul>

(G. Harman, 1998)

Tablo 10. da görüldüğü üzere her ne kadar yöntem bazında çeşitli değişiklikler olsa da temelde kalite güvencesinin farklı ulusal yükseköğretim sistemlerinde aynı noktadan hareketle oluşturulduğu görülmektedir.

Türkiye özelinde yükseköğretimde kalite güvencesi değerlendirildiğinde son yıllarda hızlı bir kurumsallaşma sürecine girildiği görülmektedir. Bu alandaki ilk gelişmeler 2005 yılında Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği kapsamında Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun (YÖDEK) kurulmasıdır. Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulunun (ADEK) kurulması ise bundan sonra gerçekleşmiştir. Bu komisyonun yerini yakın zamanda, 23 Temmuz 2015 tarihinde yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” kapsamında kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu almıştır. Bu kurum mali ve idari özerkliğe sahip bir kurum olarak tanımlanmıştır. Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun temel görevleri yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesini yapmak, akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması süreçlerini yürütmek ve yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi süreçlerinin içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlamak olarak belirtilmiştir. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), 21 Şubat 2019’da Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği’ne afiliye üye olarak kabul edilmiştir. Kurul oluşturulmasını takiben hızlı şekilde eyleme geçerek çeşitli akreditasyon kuruluşlarını tescil etmiş, bazı uluslararası akreditasyon kuruluşları tanımış, çoğu kurumun dış değerlendirmesini yapmıştır. Tescili devam eden bazı akreditasyon kuruluşları Mühendislik Eğitim Programı Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK), Tıp Eğitimi Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (TEPDAD), Fen, Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Akreditasyon Derneği (FEDEK) ve Öğretmenlik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (EPDAD) bulunmaktadır. 2019 Kasım itibari ile yetkilendirilmiş 12 ulusal akreditasyon ajansı bulunmaktadır. Bunlar tarafından akredite edilen programların sayısı da hızlı bir artış göstermektedir. Bu durum son yıllarda özel üniversite sayılarının artması ve en iyi öğrenci almak için üniversiteler arasındaki rekabetin daha da artması ile ilişkisi olduğu söylenebilir. Son yıllarda YÖK’ün şeffaflık vurgusu ile üniversitelerin performanslarına ilişkin raporlarını toplum ile paylaşması sonucunda üniversiteler öne çıkmak için kalitelerini tescil



ettirmek eğilimindedir. Örneğin öğrencilerin üniversite tercihlerini yaparken üniversiteler hakkında kapsamlı bilgi edinmeleri için yakın zamanda YÖK tarafından geliştirilen YÖK ATLAS internet sitesinde akredite olan bölümler ve birimler ayrıca belirtilmektedir.

Gerek küresel gelişmeler gerek ulusal gelişmeler göz önüne alındığında, kalite güvencesinin yükseköğretimde giderek yaygınlaştığı ve kurumsallaştığı görülmektedir. Türkiye’de her ne kadar bu süreç daha yeni başlamış sayılsa da yakın zamandaki yoğun gelişmeler dikkate alındığında, sürecin hızlanarak devam edeceği tahmin edilebilir. Bununla birlikte, bu süreçlerin bireysel olarak yükseköğretim kurumlarında mikro düzeyde örgütte nasıl algılandığı öne çıkan bir araştırma konusudur. Yapılan bir araştırmada, kalite güvencesi sistemlerinin öğrencilere ve standartlaşma adına birtakım faydaları olmakla birlikte akademisyenler tarafından aşırı bürokratik, dokümantasyon odaklı, vazgeçme maliyeti fazla bir süreç olarak değerlendirilmiştir (Hoecht, 2006). Aynı araştırmada katılımcılar dokümantasyon yerine doğrudan kaliteyi artıracak öğretim planlaması ve hazırlığı gibi eylemlerin çok daha kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir araştırmada, kalite güvencesinin bir piyasa aracı olarak kullanılmasının sadece girdi yönünden iyi durumda olan üst segment üniversitelere yarar sağladığı diğerleri için dezavantajlı bir durum olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Vidovich, 2002). Avustralya için yapılan bu araştırmada yabancı öğrenci çekmede kalite güvencesinin bir etkisi olmadığı ve bu durumda kalite güvencesinin üniversite için ekstra zaman ve maliyet anlamına geldiği ifade edilmiştir. Kalite güvencesi politikaların uygulanmasını kapsamında değerlendirildiğinde bulgular arzulan sonuçlar ile gerçekleşen arasında bir uyumsuzluk durumunun olduğunu, kalite güvencesi sürecinde örgüt aktörlerinin aktif bir anlamlandırmada bulunduğunu ve sahiplenme olmadan sadece sembolik bir uyumun olacağını göstermektedir (Newton, 2000). Benzer bir bulgu ise üniversite yönetimi, kalite birimi ve akademisyenlerin ortak bir kalite tanımında uzlaşmadığı sürece kalite güvencesine tepkilerin süreceğidir (Anderson, 2008) .

Günümüzde yükseköğretimde kalitenin göstergeleri olarak giderek önem kazanan kalite güvencesi ve sıralamaların karşılaştırmalı bir değerlendirmesi yapılabilir. Kalite güvencesinde öncelikli amaç kurumların gelişmesi ve kalitenin sürdürülmesi iken sıralamaların amacı dış odaklı, karşılaştırılabilir, şeffaf veriler

sunmaktır. Örgütsel gelişim, bu noktada sıralamaların öncelikli amacı değildir. Kalite güvencesinde kalitenin daha net bir tanımı yapılmışken, sıralamaların net bir kalite tanımı yoktur. Kalite güvencesi daha uzun süreli bir süreç iken sıralamaların yıllık olarak sunulmaktadır. Kalite güvencesinin sonuçları çoğu zaman yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler, çalışanlar ve birimler iken sıralamaların hedefinde medya ve toplum bulunmaktadır.

## 2.5. TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİMİ KURUMSAL ÇEVRESİ

Bu bölümde son olarak araştırmanın bulgularının daha anlamlı ve anlaşılır olması için Türkiye yükseköğretimi için önemli gelişmeler sunulmuştur. Gerek örgütsel kimlikteki değişim ve liderlerin rolünün, gerek hangi dönemlerde hangi kurumsallaşma baskılarının ne derece baskın olduğunu anlaşılması için genel bir değerlendirme yapılmıştır. Özellikle kalite ile ilişkisi bakımında gelişmeler, oluşumlar ve yapılanmalar bir arka plan oluşturacak biçimde ifade edilmeye çalışılmıştır.

Türk yükseköğretiminde küresel gelişmeler paralelinde yeni bir sistem arayışının gerekliliği bizzat dönemin YÖK başkanı Çetinsaya tarafından hazırlanan kapsamlı bir raporda ifade edilmektedir. Çetinsaya (2014), 'Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma, Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası' adlı çalışmasında yükseköğretimin tarihte hiç olmadığı kadar önemli bir rol üstlendiğini, bu nedenle mevcut yapısının verimliliği düşürdüğüne ve değişmesi gerektiğini ifade etmektedir (Çetinsaya, 2014: s. 16). Bu raporda da özetlendiği üzere 'modern' üniversitenin üçüncü kuşak üniversite olarak ifade edildiği, Humboldt modeli olarak ifade edilen ikinci nesil üniversitelerinin misyonlarının üçüncü neslinkilerden farklılaştığına dikkat çekilmektedir. Bu 'modern' üniversite anlayışının giderek kurumsallaşması ile birlikte yükseköğretimde genişleme, küreselleşme, finansman sorununun da kaynaklı profesyonel yönetim anlayışının baskın hale gelmesi, girişimcilik, kalite güvencesi, uluslararasılaşma gibi değişimler yükseköğretim yeni yüzünü oluşturmaktadır.

YÖK'ün kurulmasını takiben, yükseköğretimde genel itibari ile süreklilik gösteren bir politika artan talep ile aynı doğrultuda arzın artırılması olmuştur. Özellikle 2000lerden itibaren, gerek vakıf üniversitelerinin sayısının hızla artması,

gerek yeni kurulan devlet üniversiteleri ile her şehirde bir üniversite politikasının işletilmesi yükseköğretim kurumlarının arzında temel politika olarak ifade edilebilir. Bunun dışında mevcut üniversitelerde de sürekli olarak kontenjan artışına gidilmesi bu politikanın diğer yanını oluşturmaktadır. Ayrıca yine aynı doğrultuda gerek ön lisans ve lisansta, gerek lisansüstünde program çeşitliliğine gidilmesi de yine arzı artırmak için uygulanan politikanın başka bir yönünü oluşturmaktadır. Bütün bunlar dikkate alındığında, YÖK'ün öncelikli politikasının yükseköğretime erişimi artırmak olduğu ve bu noktada odağının niceliği artırmak olduğu söylenebilir. Bugün gelinen noktada, sekiz milyon civarında öğrenci sayısı düşünüldüğünde, bu noktada kayda değer bir gelişim yakalandığı söylenebilir. Türkiye'de yükseköğretimde genişleme bu bağlamda tarihsel süreçte hep var olmakla birlikte, 2000li yıllardan itibaren ciddi anlamda ivme kazanmıştır. Özelleşme bakımından ise Türkiye'de özellikle 2007 yılından itibaren vakıf üniversite sayılarının hızlı bir şekilde arttığı görülmektedir. Vakıf üniversitelerin özellikle nüfusu fazla kentlerde yoğunlaşması ise rekabeti önemli ölçüde artırmıştır. Bu durum hem vakıf hem de devlet üniversitelerinin artan tanıtım faaliyetlerinden ve başarılı öğrencilere sunulan burslardan da açıkça gözlenmektedir. Artık vakıf üniversitelerin İstanbul, Ankara ve İzmir dışında da açılmaya başlandığı görülmektedir.

Bununla birlikte, son dönemde artık yükseköğretimde odağın nicelikten ziyade niteliğe yöneltildiği açıktır. Son birkaç yıla kadar yükseköğretimde erişim için arzı artırmak temel politika şimdi yükseköğretimde kalite söylemlerinin ciddi anlamda arttığı görülmektedir. Türk yükseköğretimi için kalite vurgusunun artması aslında 2001 yılında Türkiye'nin Bologna Süreci'ne dâhil olması ile başlamaktadır. Uluslararası alandan kıyaslanabilir bir yapı oluşturmak adına kalite güvencesi sistemlerinin kurulması şeklinde bir misyon belirlenmiş; ancak eyleme geçilmesi 2005 yılından sonrasını bulmuştur. Son dönemde ise yükseköğretimde kalite için daha kurumsallaşmış bir çizgiye doğru hareket edildiği ifade edilebilir. 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun 'Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği' kapsamında oluşturulmuş ve 2017 yılında bu kurul yeniden düzenlenmiştir. Gelinen noktada bu kurulun temel görevleri yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesini yapmak, akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirilmesi ve tanınması süreçlerini yönetmek ve yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi

kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak olarak düzenlenmiştir. Özellikle kalite güvencesi anlamında bu kurulun kurumsallaşmayı sağlamak adına bir yön izlediği ifade edilebilir. Nitekim yakın zamanda, Nisan 2020’de kurul Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Birliği (ENQA)’ne tam üyelik hakkı kazanmıştır. Yine aynı dönemde kurul Asya Pasifik Kalite Ağı’na da üye olmuştur.

Kalite anlamındaki gelişmelerin bir yönünü bu kurumsallaşma oluştururken, diğer taraftan ise üniversite sıralamaları yapan kuruluşların yaygınlaşması ve bilinirliklerinin artması oluşturmaktadır. Örneğin en popüler sıralamalardan Times Higher Education Dünya Üniversiteleri Sıralaması 2011 yılında başlamıştır. Ortadoğu Teknik Üniversitesi tarafından hazırlanan URAP ise 2010 yılından itibaren yayınlanmaktadır. Yine QS sıralaması ise 2017 yılından itibaren yapılmaya başlanmıştır. TÜBİTAK tarafından hazırlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2012 yılından yayımlanmaya başlamıştır. YÖK tarafından hazırlanan Üniversite Yıllık İzleme ve Değerlendirme Raporu ilk olarak 2018 yılında yayımlanmıştır.

YÖK tarafından uygulanan kalite politikalarının bir yansıması olarak 10 üniversitenin asil ve 5 üniversitenin de aday olarak belirlendiği Araştırma Üniversitesi uygulaması ise 2016 yılında olmuş, 2017 ve 2018 yıllarında bu üniversitelerinin performansları ise 2019 yılında rapor olarak kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kalite politikalarının bir başka yönü ise, akademisyenlerin ve üniversitelerin araştırma performanslarının değerlendirilmesi ve artırılmasını sağlamak için 2015 yılında yürürlüğe giren Akademik Teşvik Ödeneği Yönetmeliği’dir. Başlangıçta nitelikten çok yayınların niceliğine dayalı olan kriterlerin zamanla değiştiği ve teşvikten yararlanmanın giderek daha zorlaştığı görülmektedir. Bu durum YÖK’ün araştırmalarda da kalite vurgusuna daha fazla önem verdiğine kanıt olarak değerlendirilebilir.

Bunun dışında yine YÖK tarafından uluslararasılaşma için birçok ikili anlaşma yapması, yeni girişimler ve destek programlarını uygulamaya koyması, uluslararası öğrenciler için burs programları sunması, araştırmacı yetiştirmek için 100/2000 YÖK Doktora Bursu Projesi’ni 2016 yılında hayata geçirmesi gibi çoğu uygulaması da son 2015 ve sonrasında gerçekleşmiştir. Ayrıca yükseköğretimde

geçişte tercih yapacak öğrencilerin karşılaştırmalar yapmasına imkân veren YÖK Atlas programının Mart 2016'da uygulanmaya başladığı ve bu programda üniversitelerin ve bölümlerin taban ve tavan programlarının yanı sıra profesör sayısı, sınav başarı ortalamaları, akreditasyona sahip olup olmaması gibi birçok önemli bilgiye erişim imkânı bulunmaktadır.

Tüm bunlar değerlendirildiğinde, yükseköğretimde küresel çapta etkili olan güçlü eğilimler –küreselleşme, bilgi toplumu, deregülasyon, özelleştirme, hesap verme sorumluluğu, kalite ve akreditasyon, genişleme, geleneksel meslektaşlar yönetimi modelinin yerini alan girişimci üniversite yönetimi modeli, ticarileşme, kamu finansmanı yerine özel finansmanın artışı vb.- Türk yükseköğretiminde ciddi bir kurumsallaşma sürecine girmiştir. Yukarıda sunulan bazı gelişmeler de dikkate alındığında 2000lerin başından itibaren bu süreçlerin başladığı, ancak yoğun etkilerin 2010'dan sonra görülmeye başladığı ve bunların siyasalar olarak yükseköğretim kurumlarına nüfuz etmesinin ise son beş yıla denk geldiği söylenebilir. Seksenlerden itibaren zaten hâlihazırda etkili olmayan başlayan neoliberalizmin bu gelişmeler ile birlikte daha etkin olduğu ifade edilebilir. Aşağıda Tablo 11. de Türk yükseköğretim kurumsal çevresindeki gelişmeler özet olarak tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 11.** Türk Yükseköğretimin Kurumsal Çevresindeki Önemli Gelişmeler

<b>GELİŞMELER</b>	<b>YIL/YILLAR</b>
Yükseköğretimde neoliberalist paradigmanın yaygınlaşması	1980lerden itibaren / 2000 sonrasında daha yoğun
Türkiye'nin Socrates Programına Kabul Edilmesi	1999
Türkiye'nin Bologna Sürecine Katılması	2001
Türk Yükseköğretimde Genişleme	Her zaman bir büyüme eğilimi olmakla birlikte 2000ler ve 2007'den itibaren yoğunlaşmıştır.

Tablo. 11 DEVAMI

Yükseköğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun (YÖDEK) Kurulması	2005
5018 sayılı kanunla Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Uygulanmaya Başlaması, Stratejik Planlamanın Önem Kazanması	2006
İlk Ulusal Dış Değerlendirme Ajansı olan Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği'nin (MÜDEK) kurulması	2007
Vakıf üniversite sayılarının hızla artması (Yükseköğretimde özelleştirme)	Daha öncesinde de var olmasına rağmen 2007 yılından itibaren sayılar hızla artmıştır.
Yükseköğretimde rekabetin artması	Öncesinde de var olmakla birlikte 2007 yılından itibaren yoğunlaştığı söylenebilir.
Çeşitli ulusal ve uluslararası üniversite sıralamalarının yapılması	2010 ve 2015 sonrası dönemlerde sayıca artmıştır.
Yükseköğretimde Uluslararasılaşma	2001'den itibaren önem kazanmış, son yıllarda vurgu artmıştır.
Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliğinin yürürlüğe girmesi ve YÖDEK yerine Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) kurulması	2015
Akademik Teşvik Ödeneği uygulamasının başlaması	2015
Araştırma Üniversite Uygulamasının Başlaması	2016
YÖK tarafından YÖKATLAS programının uygulamaya başlanması	2016
Rektörlük seçimlerinin kaldırılması ve rektörün doğrudan cumhurbaşkanı tarafından seçilmesi uygulamasının başlaması	2016
YÖK Kurumsal Dış Değerlendirme Programının Başlaması	2016 (20 üniversite ile)
YÖK Kurumsal Dış Değerlendirme Programının Yaygınlaşması	2017 (50 üniversite daha dâhil edilmiştir.)
YÖK tarafından Üniversite Yıllık İzleme ve Değerlendirme Raporunun Yayınlanması	2018

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ve bu yöntemin seçilmesine ilişkin gerekçeler sunulmuştur. Takip eden başlıklar altında araştırmanın incelediği durum detaylandırılmış; katılımcılara ilişkin bilgiler, veri toplama ve analiz süreçlerine ilişkin bilgiler okuyucuya sunulmuştur.

### 3. YÖNTEM

Araştırılmak istenen olgu ile bu olgunun meydana geldiği ortam arasında güçlü bir bağ olduğu durumlarda bu olgulara yönelik derinlemesine, anlamlı ve bütüncül bir bakış açısı sunmak durum çalışmasının önemli bir özelliğidir. Nitel durum çalışması deneyimin gerçek yaşam döngüsü içerisinde irdelenmesine dayalıdır (Baxter ve Jack, 2008: 239; Creswell, Hanson, Clark Plano, ve Morales, 2007). Bir araştırma deseni olarak durum çalışması, nicel araştırma yaklaşımlarının sosyal ve davranışsal problemleri bütüncül ve derinlemesine açıklamadaki sınırlılıklarını ortadan kaldırarak istatistiki verilerin ötesine geçebilme potansiyeline sahiptir (Gomm, Hammersley, ve Foster, 2000: 4). Bu noktada araştırma daha çok neden ve nasıl sorularına cevap arıyorsa, çalışmaya katılanların davranışları olduğu gibi incelenmek isteniyorsa, olgunun meydana geldiği ortam önemli ise durum çalışması kullanılmalıdır (Yin, 2011).

Bu kapsamda mevcut araştırmada, makro düzeydeki kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarının bir araştırma üniversitesi tarafından nasıl yorumlandığı/anlamlandırıldığı ve bunların uygulamaya nasıl yansıdığı incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın örgütsel kimlik vurgusu da göz önüne alındığında bir sürece odaklanması derinlemesine bir araştırma yaklaşımını benimsemeyi gerektirmektedir. Bu nedenle bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması deseni benimsenmiştir.

### **3.1. DURUM**

Mevcut çalışma, yükseköğretim kurumsal çevresindeki ‘yeni’ kalite anlayışının bir araştırma üniversitesi tarafından nasıl yorumlandığı/anlamlandırıldığı ve örgütün kalite uygulamalarına bunların nasıl yansıdığını irdelemektedir. Bu yönüyle mevcut çalışma, örgütteki bireylerin ‘yeni’ kaliteye nasıl baktıkları, kurumsal çevredeki kalite tanımlarına nasıl yaklaştıkları ve bu bağlamda yaptıklarını neden yaptıklarına odaklanmaktadır. Bu yönde bir analiz, örgütün kalite ile ilgili tecrübelerine ve yaşantılarına ilişkin derinlemesine bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bu araştırma, örgüt aktörlerinin bu kalite olgusunu anlamlandırma sürecine odaklandığı için bir süreç araştırmasıdır. Süreç araştırmaları sadece formal davranışlar ve beklendik sonuçlara değil aynı zamanda informal örüntüler ve beklenmedik etkileşimleri de incelemektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada amaç süreci incelemek olduğu için araştırmada nitel araştırmalardan betimsel tekli durum çalışması deseni kullanılmıştır. Betimsel durum çalışmaları, daha çok yeni ve üzerinde daha fazla araştırmaya gerek duyulan bir olgunun derinlemesine incelenmesi gerektiğinde kullanılan bir yaklaşımdır (Edwards, 1998).

#### **3.1.1. Araştırma Üniversitesinin Seçimi ve Profili**

##### **3.1.1.1. Araştırma Üniversitesinin Seçimi**

Mevcut çalışmada araştırma üniversitesi, amaçlı örnekleme yöntemlerinden yoğun örneklem yöntemi (intensity sampling) ile seçilmiştir. Çalışmanın amacı ile uyumlu olarak yükseköğretim kurumsal çevresindeki eğilimlerin ve gerek formal gerek informal kalite baskılarının yoğun olarak hissedildiği bir yükseköğretim kurumunun incelenmesi uygun bulunmuştur. Bu araştırma üniversitesinin özellikleri bu yükseköğretimi kurumunu değerli ve amaca uygun bir durum yapmaktadır. Bu özellikler arasından üniversitenin bir araştırma üniversite olması (öncesinde de yine araştırma odaklı bir yükseköğretim kurumu olması), sanayi ile iç içe bir alanda konumlanması, Türkiye’nin ilgili alanlarda önde gelen üniversitelerinden biri olması sayılabilir. Bunun yanında bu üniversite, yükseköğretimde rekabetin oldukça yoğun olduğu bir bölgededir. Yakın çevresinde bulunan Türkiye’nin önde gelen birçok devlet ve vakıf üniversite ile birlikte, yükseköğretimdeki değişimlerin çok daha yoğun hissedildiği düşünülen bir kurumsal çevrede faaliyet göstermektedir. Ayrıca, üniversitede son beş yılda kaliteye ilişkin yöneticilerin de yoğun bir faaliyet



içerisinde olduğu görülmektedir. YÖK'ün başlattığı kalite süreçlerinden önce de bu üniversite çeşitli kalite süreçlerine dâhil olmuş; üniversite-sanayi işbirliği gibi konularda yoğun bir eylem sürecine girmiştir. Bunun yanı sıra girişimcilik misyonu, öğrenci sayısındaki artışlar, uluslararasılaşma çabaları da kurumsal çevredeki eğilimlerin yansımalarını göstermektedir. Sonuç olarak bu yükseköğretim kurumunun araştırma odaklılığı, sanayi ile iç içe ve rekabetin yoğun olduğu bir coğrafyada konumlanması ve kalite süreçlerini yakın zamanda deneyimlemesi üniversitesinin seçiminde temel olmuştur.

### **3.1.1.2. Araştırma Üniversitesi'nin Profili**

Araştırmanın yapıldığı üniversite küçük ölçekli bir devlet araştırma üniversitesidir. Özel bir misyon ile kurulan bu üniversitenin kuruluş amacı o dönemde ihtiyaç duyulan alanlarda ülkenin ihtiyaç duyduğu araştırmacıları yetiştirmek olduğu için, sadece lisansüstü programları ile eğitim-öğretime başlamıştır. Başlangıçta sadece belirli mühendislik bölümleri ve temel bilimler bölümlerinde yüksek lisans programları sunan üniversite daha sonraki dönemlerde daha farklı lisansüstü programları ve lisans bölümlerine de sahip olmuştur. Lisans eğitimi 2000 sonrasında mühendislik bölümleri ile başlamıştır. Uzun yıllar boyunca lisansüstü eğitim misyonu ile faaliyet gösteren üniversite bu noktada diğer üniversitelerden ayrılmakta, kuruluş amacı itibari ile farklı bir zeminde faaliyet göstermekteydi. Ancak yakın zamanda üniversiteye dönüştürülmüştür. Üniversite 2017-2018 akademik yılının başında, on araştırma üniversitesinden biri olarak kabul edilmiştir. Bugün 4 fakülte 9 enstitü 50 lisans ve lisansüstü programı ile faaliyet göstermektedir. Lisans ve lisansüstü öğrenci toplam sayısı 7550 olup bu sayının yaklaşık yarısı lisans yarısı lisansüstü şeklindedir. Üniversite sahip olduğu bölüm ve programlarına bakıldığında daha çok mühendislik ve temel bilimlere odaklı bir üniversite olarak konumlanmaktadır.

Üniversite, gerek ulusal gerek uluslararası sıralamalarda Türkiye'deki üniversitelerin konumu yönünden değerlendirildiğinde üst sıralarda yer almaktadır. Üniversitenin misyonu ve vizyonu değerlendirildiğinde zaten bu yönde bir irade göze çarpmaktadır. Üniversitenin vizyonu, eğitim ve araştırmada bilgiye yön veren, yüksek katma değerli eğitim ve araştırma sunan önde gelen bir dünya üniversite olma şeklindedir. Buna ek olarak, üniversitenin bulunduğu konum da ayrıca önemlidir.

Üniversite, sanayinin oldukça yoğun olduğu bir bölgede konumlanmaktadır. Bu noktada, bölge yararı ve sanayinin gelişimine katkıda bulunmak da kurumun temel misyonları arasında sıralanmaktadır.

Başlangıçta butik üniversite olarak nitelendirilebilecek şekilde küçük ölçekli olarak kurulan bu üniversitenin zaman içerisindeki değişimi de onu ayrıca önemli bir durum yapmaktadır. Yukarıda ifade edilen özelliklerinin yanında, özellikle son yıllarda üniversitenin öğrenci sayısında ciddi bir artış olmuştur. Bu artış özellikle lisans düzeyinde olmuş, açılan birçok farklı bölüm öğrenci alımına başlamıştır. Bu bağlamda sadece lisansüstü eğitim ile yolculuğuna başlayan ve uzun zaman boyunca bu şekilde faaliyet gösteren bu yükseköğretim kurumunun bir değişim sürecine girdiği öngörülebilir.

### **3.1.2. Katılımcıların Seçimi ve Profili**

#### **3.1.2.1. Katılımcıların Seçimi**

Bu araştırmada, katılımcıların seçiminde ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri birlikte ve sırasıyla kullanılmıştır. Öncelikle katılımcılarının hem örgütsel kimliğe ilişkin derinlemesine bilgi sunabilecek bireyler olması, hem de kurumsal çevredeki kalite olgusunu örgüt içinde anlamlandırılan ve yorumlayan aktif aktörler olması araştırma için bir ön koşul niteliğindedir. Bu yüzden katılımcıların seçiminde bu ölçüt gözetilmiştir. Katılımcılar, örgütün kuruluşundan itibaren kimliğine ilişkin deneyimleri zengin olan ve kimlikteki olası değişimlerin farkında olan, kuruluş yıllarından ya da üniversitenin ilk zamanlarından beri kurumda olan akademik ve idari personel arasından seçilmiştir. Bu noktada araştırmanın başında, bu ölçütü karşılamak adına 20 yıl ve üzeri bir zaman diliminden beri bu üniversite bulunan akademisyen ve idari personel arasından katılımcıların seçilmesine karar verilmiştir. Ancak bazı bölümlerde ve birimlerde yeterli sayıda 20 yıl üzerinde tecrübeye sahip olan bireyler olmadığı ya da uygun olanlar araştırmacının araştırmaya katılım davetine olumlu dönmediği için bu birimlerde araştırmaya iştirak etmeye gönüllülük gösteren bireyler arasında en fazla süredir kurumda bulunanlar araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Bu nedenle 4 katılımcı 20 yıl ve üzeri kriteri yerine 15 yıl ve üzeri kriteri ile araştırma kapsamına alınmıştır.

Bu ölçüte uyan katılımcılar arasından ise maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi ile üniversitenin farklı bölüm/ birimlerinden katılımcıların seçilmesine karar verilmiştir. Yükseköğretim kurumsal çevresindeki son dönem eğilimleri ve bu eğilimlerin kalite ile olan ilişkisi ele alındığında, kaliteye yönelik tanım, baskı ve beklentilerin her birimi aynı şekilde etkilemeyebileceği alanyazındaki bulgular arasındadır (Kauppinen, 2012). Örneğin, ticarileşme ve sanayi işbirliği gibi eğilimler üniversitelerde bilgiyi daha çabuk ürüne dönüştürmenin mümkün olduğu bölümleri öne çıkarırken, temel bilimler ve sosyal bilimler gibi alanların geri plana atılmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden katılımcıların seçiminde daha kapsayıcı bir yaklaşım benimsenmiş ve üniversitenin farklı bölüm/birimlerinden akademisyenler ve idari personel araştırmaya dâhil edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme metodunun kullanılmasının bir başka gerekçesi ise aynı zamanda mümkün olduğu kadar fazla bölüm ve birimi araştırmaya dâhil ederek örgütsel kimliğe yönelik daha bütüncül ve kapsamlı bulgulara ulaşma motivasyonudur. Araştırmanın teorik olarak dayandığı 'kurumsal' örgütsel kimlik yaklaşımı gereği örgütsel kimlik örgütteki bireylerce oluşturulmaktadır. Bu bağlamda da maksimum çeşitlilik örnekleme metodunun amaca uygun olduğu düşünülmektedir.

Birinci ölçüte ek olarak, araştırmanın seyrinde uzun zamandır üniversitede bulunan akademisyenlerin yanı sıra, daha bütüncül bir bakış açısı sunmak için kuruma sonradan gelen akademisyenler (<5 yıl) ile ilgili birimlerde çalışan akademik ve idari personel de çalışmaya dâhil edilmiştir. Öğrenci işleri, dış ilişkiler ofisi, kalite birimi ve kariyer gelişim merkezindeki akademik ve idari personel de bu nedenle araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu katılımcılar uluslararasılaşma, genişleme, ticarileşme, sanayi işbirliği ve kalite güvencesi gibi süreçleri ilk ya da en yoğun deneyimleyen bireyler olarak derinlemesine bilgi sunabilecek çalışanlardır. Özellikle kalite güvencesi süreçlerinin uygulanmasında akademik personelin yanı sıra idari personelin de aktif rol aldığı bulgusuna pilot çalışma sonrasında ulaşılmıştır. Bu nedenle idari personelin dâhil edilmesine karar verilmiştir. Bu bağlamda alanyazın taramasında yükseköğretim kurumsal çevresindeki 'yeni' kalite tanımlarının bileşenleri olan uluslararasılaşma için bulgulara ulaşmak amacıyla dış ilişkiler ofisi; sanayi işbirliği ve girişimciliğin bir sonucu olarak oluşturulan kariyer merkezi biriminden katılımcılar araştırma kapsamına alınmıştır. Ayrıca bu yükseköğretim

kurumundaki kalite güvencesi süreçlerini koordine eden ve yöneten birim olan kalite biriminin katılımcıları da kapsamlı veri sunabileceği için araştırmanın katılımcıları arasındadır. Bazı bölümlerden katılımcılara ulaşamamış olmasına rağmen mevcut üniversitedeki tüm fakültelerden akademisyenler ve araştırma için önemli birimlerden idari personelin olması nedeni ile çalışma grubunun yeterli olduğu düşünülmektedir.

Son olarak katılımcıların seçiminde örgütte 'kilit' konumda bulunan katılımcılar araştırmada yer alması için ayrıca özen gösterilmiştir. Anlamlandırma / anlam verme sürecinde özellikle anlam verme aşamasında örgütte konum ya da güç dengesi bakımından kilit konumda bulunan bireyler önemli olabilmektedir. Bu nedenle, araştırma da bu değişken de gözetilmiş ve gerek idari gerek akademik kadrodan katılımcıların seçiminde yönetici pozisyonunda olan bireylerin de diğer kriterleri de sağlama koşulu ile araştırmaya dâhil edilmesi bir gereklilik olarak görülmüştür. Bu kapsamda farklı dönemlerde üst düzey ve orta düzeyde yöneticilik pozisyonunda bulunan katılımcılar kilit katılımcılar olarak belirlenmiştir.

### **3.1.2.2. Katılımcıların Profili**

Araştırmanın başında nitel araştırma ve durum çalışmasının doğası gereği belirli bir katılımcı sayısı belirlenmemiş olup verilerin kendini tekrar etmesine kadar farklı katılımcılara ulaşılmıştır. Bu noktada Glaser ve Strauss (2017) tarafından tanımlanan kuramsal örnekleme yöntemine uygun olarak araştırma sonucunun yanıtı olabilecek bulguların doyum noktasına ulaşana kadar veri toplamanın devam ettiği söylenebilir. Araştırmaya toplam 28 katılımcı iştirak etmiştir. Aslında veriler 17. görüşmeden sonra kendini tekrar etme eğiliminde olmasına rağmen yine de geçerlik ve güvenilirliği artırmak adına beş katılımcı ile görüşülmüş; son olarak yukarıda ifade edilen dış ilişkiler ofisi, kariyer merkezi, kalite birimi ve kuruma sonradan gelen akademisyenler ile de görüşmelerin tamamlanması ile birlikte veri toplama süreci sona ermiştir. Katılımcılara ilişkin oluşturulan kodlar ve diğer tanımlayıcı bilgiler Tablo 12.de sunulmuştur. Katılımcı kodları oluşturulurken bölüm, alan, unvan ve sıra numarası şeklinde bir şablon izlenmiştir. Örneğin MHP9 katılımcı kodu Mühendislik Fakültesi, Harita Mühendisliği Bölümü, Profesör ve 9 sıra numarasına denk gelmektedir. Yönetici pozisyonundaki katılımcılar konusunda gizliliği korumak

adına herhangi bir kodlama işareti yer verilmemiştir. Ancak bu 28 katılımcı arasında daha önceden ve halen yönetici konumunda bulunan katılımcılar bulunmaktadır.

**Tablo 12.** Katılımcı Kodları ve Özellikleri

Katılımcı Kodu	Bölüm/Birim	Unvan	Alan	Kurumda Bulunduğu Süre (YIL)
MBP1	Mühendislik	Profesör	Bilgisayar	> 20
MBD2	Mühendislik	Doçent	Bilgisayar	> 20
MBDÖ3	Mühendislik	Doktor Öğretim Üyesi	Bilgisayar	> 20
MBDÖ4	Mühendislik	Doktor Öğretim Üyesi	Bilgisayar	> 20
MÇP5	Mühendislik	Profesör	Çevre	> 20
MÇP6	Mühendislik	Profesör	Çevre	> 20
MÇP7	Mühendislik	Profesör	Çevre	> 20
MEP8	Mühendislik	Profesör	Elektronik	> 20
MHP9	Mühendislik	Profesör	Harita	> 15
MMP10	Mühendislik	Profesör	Malzeme	> 20
TFP11	Temel Bilimler	Profesör	Fizik	> 20
TKP13	Temel Bilimler	Profesör	Kimya	> 20
TKD14	Temel Bilimler	Doçent	Kimya	> 20
MİMP15	Mimarlık	Profesör	Mimarlık	> 20
İSDD16	İşletme	Doçent	Strateji	> 20
İSDDÖ17	İşletme	Doktor Öğretim Üyesi	Strateji	> 15
İİP18	İşletme	Profesör	İktisat	> 20
YDÖG19	Yabancı Diller	Öğretim Görevlisi	Yabancı Diller	> 20
YDÖG20	Yabancı Diller	Öğretim Görevlisi	Yabancı Diller	> 15
ÖİİD21	Öğrenci İşleri	İdari Personel	Öğrenci İşleri	> 20
DİÖG22	Dış İlişkiler Ofisi	Öğretim Görevlisi	Dış İlişkiler Ofisi	> 10
KGMD23	Kariyer Geliştirme Merkezi	Doçent	Kariyer Geliştirme Merkezi	< 5
KOU24	Kalite Ofisi	Uzman (İdari)	Kalite Ofisi	< 5
KOU25	Kalite Ofisi	Uzman (İdari)	Kalite Ofisi	< 5
KOU26	Kalite Ofisi	Uzman (İdari)	Kalite Ofisi	> 10
İİÖG27	İşletme	Öğretim Görevlisi	İşletme	> 20
MED28	Mühendislik	Doçent	Elektronik	> 15

## 3.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE VERİ TOPLAMA ARACI

### 3.2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formudur. Görüşme formu yarı-yapılandırılmış görüşme sorularından oluşmaktadır. Bu soruların oluşturulması aşamasında bir dizi aşama takip edilmiştir. Görüşme sorularının oluşturulmasındaki ilk aşama, kapsamlı bir alanyazın taraması yaparak araştırma için uygun olan yöntemin ve analitik çerçevenin ortaya konmasıdır. Alanyazın taraması sonunda öncelikle Yeni Kurumsalcılık, izomorfizm ve meşruluk kavramlarına ulaşılmış; ayrıca yükseköğretimde kalite kavramına ilişkin gerekli bilgiler elde edilmiştir. Ancak bu kavramların ve incelenen çalışmaların daha çok makro süreçleri açıkladığı görüldüğünden alanyazın taramasına devam edilmiş ve bunun sonucunda aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık, örgütsel kimlik ve anlamlandırma/anlam verme teorik perspektiflerinin öne çıktığı görülmüştür. Bu noktada alanyazında mikrokurumsalcı bir perspektife yönelik henüz yeterince çalışma olmadığı görülmüştür. Dolayısı ile araştırma soruları da bu kavramlar ve teorik çerçeve üzerinde mikrokurumsalcı bir perspektifi yansıtacak şekilde oluşturulmuştur. Alanyazın taramasının ardından oluşturulan araştırma sorularına uygun olarak ise görüşme sorularının hazırlanması aşamasına geçilmiştir. Görüşme soruları tasarlanırken, önce alanyazın taraması ve araştırma sorularına uygun olarak sorular parçalara ayrılmıştır. Önce örgüt içindeki kalite tanım ve inançlarına ilişkin sorular oluşturulmuş; hemen ardından ise makro düzeyde çevredeki kalite tanım ve baskıları ve bunların bu üniversitedeki kalite tanımları ile ne derece uyum gösterdiğine ilişkin sorularla devam edilmiştir. Bu aşamada katılımcıların mikro ve makro kalite tanım ve algılarını açıklarken örgütsel kimliğe ilişkin açık ve kapalı yansımalarda bulunması beklendiği için ardından örgütsel kimliğe ilişkin sorular sorulmuştur. Bu soruların tasarlanması aşamasında daha önceki örgütsel kimlik alanyazınında açıklanan retrospektif perspektife bağlı kalınmış ve tarihsel olarak da örgütsel kimlikteki olası değişimleri ortaya çıkaracak sorular tasarlanmıştır. Bundan sonra ise katılımcıların makro düzeyde kaliteyi nasıl anlamlandırdıklarına ilişkin sorular tasarlanmıştır. Sonda soruları tasarlanırken alanyazında taramasında öne çıkan ve kurumsal çevrede baskın olduğu tartışılan eğilimlerin her biri için sorular hazırlanmıştır. Kalite güvencesi süreçlerinden uluslararası sıralamalar ve hesap

verebilirlik araçlarına, genişleme ve ticarileşmeden girişimcilik ve uluslararasılaşma kadar tüm eğilimleri kapsayıcı bir yaklaşım ile sorular tasarlanmıştır. Daha sonra, örgütsel kimliğin bu anlamlandırma sürecinde oynadığı role ilişkin sorular tasarlanmış ve son olarak ise kurumsal çevrede makro düzeydeki kalite tanım ve baskılarının örgüt uygulamalarına nasıl yansıdığına ilişkin sorularla görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken her bir ana görüşme sorusunun altında katılımcı deneyimini daha iyi ortaya çıkarmak için ve araştırılan olguyu daha zengin betimleyebilecek sonda soruları da tasarlanmıştır.

Oluşturulan araştırma soruları için öncelikle uygunluğunu kontrol etmek adına uzman görüşü alınmıştır. Bu kapsamda 4 uzmana başvurulmuştur. Bu uzmanlar tez danışmanı başta olmak üzere eğitim yönetimi alanında çalışan ve nitel araştırma yöntemlerinde deneyimli akademisyenlerden oluşmaktadır. Alınan uzman görüşleri sonucunda muğlak olduğu düşünülen ifadelerde bazı değişiklikler yapılmış, katılımcılar için fazla teknik gelebilecek kavramlar sadeleştirilmiştir. Bu aşamadan sonra ise pilot çalışmaya geçilmiştir. Araştırmanın yapılacağı yükseköğretim kurumundaki dört akademisyen ile her biri yaklaşık 45 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve sonrasında araştırmacı tarafından tekrar dinlenmiş ve yazıya aktarılmıştır. Pilot çalışma sonunda soruların araştırılmak istenen olguyu ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, kalite güvencesi ve YÖK'ün son dönemdeki kalite politikalarına ilişkin açıklamalar ve bazı hatırlatıcı bilgiler sunulmasının ardından soruların yöneltmesinin daha uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna uygun olarak da görüşme formuna son hali verilmiştir. Ayrıca, örgütsel kimliğe yönelik başlangıçta sorulan sorulara yeni sonda soruları eklenmiştir. Örgütsel kimlik alanyazınında da belirtildiği üzere örgütsel kimlik algısı parçalanmış ya da zayıf olabilmektedir. Yapılan ilk görüşmelerin ardından bu yönde bir bulgu ortaya çıktığı için sonraki katılımcılara bunun sorulması ve böylelikle genelde de bu şekilde bir algının olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların seçimi ile ilgili bölümde anlatıldığı üzere araştırmanın seyrinde yeni katılımcılar araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu katılımcılara ise görüşme formundaki soruların yanı sıra doğrudan kendi birimleri ile ilgili sorular da

yöneltiştir. Bu soruların tasarlanması ise veri toplama süreci ile eş zamanlı gerçekleşmiş, ihtiyaca uygun olarak belirli bir birimi temsil eden katılımcılar için ayrıca hazırlanmıştır. Örneğin kalite birimine sorulan sorular arasında (1) Üniversitenizde hangi kalite süreçleri yürütülmektedir? (2) Kalite süreçleri nasıl ve kim tarafından başlatıldı? (3) Kalite süreçlerinin uygulanması aşamasında yaşadığınız zorluklar nelerdir? (4) Resmi kalite güvencesi süreçlerine dair farkındalık ve katılımın durumu hakkında ne söyleyebilirsiniz? soruları bulunmaktadır. Dış ilişkiler ofisine kalitenin başka bir göstergesi olarak alınan uluslararasılaşmaya ilişkin ayrıca sorular yöneltiştir. Kariyer Geliştirme Merkezinden katılımcıya ise birimin kuruluş amacı, mezunların yetkinlikleri, sanayicinin beklentileri ve bunların karşılanma durumuna ilişkin ek sorular yöneltiştir. Tablo 13. de görüşme soruları, alt (sonda) sorular ve bu soruların araştırmanın amaç kısmında belirtilen araştırma problemlerinden hangisi için sorulduğu detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 13.** Araştırma Problemleri ile Eşleştirilmiş Görüşme Soruları ve Sonda Soruları

- 
- 1. (a) Bir sosyal aktör olarak araştırılan üniversite yükseköğretimde kaliteyi nasıl tanımlamaktadır?**  
*Yükseköğretimde kalite sizin için nedir?*  
*Bir üniversiteyi kaliteli yapan özellikler nelerdir/neler olmalıdır?*  
*Yükseköğretimde kalitenin göstergeleri neler olmalıdır?*  
*Üniversitenizi kalitesi bakımından nerede görüyorsunuz?*
- (b) Araştırılan üniversitenin kaliteye ilişkin tanımları ve inançları ile kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskıları ne derece örtüşmekte midir?**  
*Sizden/kurumunuzdan kalite anlamında ne beklenmektedir?*  
*YÖK ve piyasadan gelen kaliteye yönelik politikalar ve etkiler kurumun kalite inançları ve uygulamaları ile uyumlu mudur?*  
*Bunlar sizin için ne anlam ifade ediyor?*  
*Üniversitenizin özellikleri, yapısı ve altyapısı kaliteye ilişkin tanım ve beklentileri ne derece destekliyor?*  
*Bu beklentileri karşılamak için neler yapıyorsunuz?*  
*Beklentiler ne derece karşılanmaktadır?*
-



Tablo 13. DEVAMI

**2. Araştırılan üniversite bu üniversitenin ayırt edici, nispeten devamlılık gösteren çekirdek özelliklerini nasıl tanımlamaktadır?**

*Üniversitenizi ele aldığınızda biz kimiz sorusunu nasıl cevaplıyorsunuz?*

*Üniversitenin kuruluşundan bu yana temel değerleri, misyonu ve özellikleri neler olmuştur?*

*Diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında sizi siz yapan temel değer ve özellikler nelerdir?*

*Bu kurumun kimliğini tarihsel olarak masaya yatırırsanız, farklı dönemlerde farklılaştığını söyleyebilir misiniz? Neler değişiyor neler aynı kalıyor?*

*Değişime neden olan, kilit olay olarak nitelendirebileceğiniz olaylar var mı?*

*Kurumun değer, misyon ve özelliklerinde kuruluşundan bu yana özellikle son dönemdeki gelişmeler ışığında bir değişim gözlemliyor musunuz? Varsa nasıl?*

*Kurumunuzda bu temel özelliklerin farklı aktörler ve birimlerce de aynı şekilde algılandığını düşünüyor musunuz?*

**3. Araştırılan üniversite, makro düzeyde kurumsal çevredeki informal (profesyonel normlar, piyasanın talepleri vb.) ve formal (kaliteye ilişkin kamu siyasaları, yükseköğretim politikaları, resmi hesap verebilirlik araçları vb.) kalite tanım ve baskılarını nasıl yorumlamakta ve anlamlandırmaktadır?**

*Yükseköğretimde son dönemde kaliteye ilişkin gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?*

*Ulusal ve uluslararası üniversite sıralamalarını kalitenin göstergesi olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?*

*Son dönemde bu tür sıralamaların önem kazanması ve yaygınlaşmasının üniversiteniz üzerinde nasıl etkileri oldu?*

*Yükseköğretimde girişimcilik, ticarileşme ve sanayi işbirliğine yönelik artan beklentileri nasıl değerlendiriyorsunuz?*

*Yükseköğretimde son dönemde artan uluslararasılaşma misyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz?*

*Son dönemde hızla artan öğrenci sayıları ve genel anlamda yükseköğretimde genişleme eğilimini kalite ile ilişkisi bakımından nasıl değerlendiriyorsunuz?*

*Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleri sizin için ne anlam ifade ediyor?*

*Başta YÖK olmak üzere farklı paydaşların kalite güvencesi süreçlerine yönelik politika ve beklentilerini nasıl yorumluyorsunuz?*

**4. Kaliteye yönelik bu tanım ve baskıların anlamlandırılmasında üniversitenin geçmişi, kuruluş misyonu, formal ve informal amaçları, değerleri ve geçmiş deneyimleri nasıl bir rol oynamaktadır?**

*Üniversitenizin temel özellikleri kaliteye ilişkin politikalar ve beklentilere yönelik kurum politikanızı nasıl etkilemektedir?*

*Hangi özellikler sizin için bir avantaj/dezavantaj durumu oluşturmaktadır?*

*Üniversitenin/bölümün amaçları nelerdir? Bu amaçlar içerde ve dışardaki kalite beklentileri ile ne derece uyumludur?*

*Bu üniversitenin misyonu nedir? Kalite tanım ve beklentileri ile bu misyonu uyumlu buluyor musunuz?*

**5. Kurumsal çevrenin kaliteye ilişkin tanım ve baskıları araştırılan üniversitenin kaliteye ilişkin uygulamalarına nasıl yansımaktadır?**

*Kaliteye ilişkin çevredeki bu tanım ve baskılar üniversitenizde ne derece karşılık bulmaktadır?*

*Kalite güvencesi süreçleri başta olmak üzere yükseköğretimdeki kalite uygulamaları burada nasıl uygulanıyor? Üniversitenizin bunları benimsediğini düşünüyor musunuz?*

*YÖK'ün ve üniversite yönetiminin kalite hedefleri bölümünüz ve bireysel bazda benimseniyor mu?  
Kalite güvencesi süreçleri bu üniversitede nasıl işliyor? Amacına ulaştığını düşünüyor musunuz?  
Girişimcilik, uluslararasılaşma, ticarileşme gibi eğilimler bu üniversite nasıl karşılık buluyor? Üniversiteniz bu eğilimleri ne derece destekliyor?  
Kalitenin önünde engel teşkil ettiğini düşündüğünüz özellikler var mı?  
Çevredeki kaliteye ilişkin bu tür uygulama ve beklentiler kurumunuzun özelliklerini değiştiriyor mu?  
Olası uyumsuzluk durumlarında ne yapıyorsunuz?  
Olası uyumsuzluklar üniversiteyi nasıl etkilemektedir?*

---

### **3.2.2. Veri Toplama**

Araştırmanın verileri görüşme tekniği ile toplanmıştır. İki farklı görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada 18 bireysel görüşme, 3 odak grup yapılmıştır. Veri toplama aşamasında ilk olarak katılımcıların seçiminde önceden belirlenen kriterlere uygun olan potansiyel katılımcılar belirlenmiş ve sırasıyla bölümler ve birimler bazında bu katılımcılara ulaşılmıştır. Telefon, e-posta ya da bireysel olarak ulaşılan katılımcılardan çalışmaya iştirak etmede gönüllülük gösterenlere çalışmanın amacına ilişkin kısaca bilgi verilmiş; aynı zamanda görüşme sorularının bir örneği de kendilerine iletilmiştir. Ardından katılımcı ve araştırmacı için uygun olan bir zaman diliminde ve mekânda görüşmenin yapılması kararlaştırılmıştır. Görüşmeler katılımcının kabul etmesi durumunda ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Kayıt alınmasına izin verilmeyen durumlarda ise görüşmeler araştırmacı tarafından önemli noktaları içerecek şekilde not edilmiştir. Bireysel görüşmelerin her biri ortalama 45 dakika, odak gruplar ise 60 dakika sürmüştür. Veri toplama süreci araştırma izninin alınması ve pilot çalışmanın ardından başlamış ve dokuz ayda tamamlanmıştır. Veri toplama sürecinin başlamasından önce üniversite yönetiminden araştırma izni alınmıştır. Bundan sonraki süreçte araştırmaya katılım için görüşme talep edilen akademisyen ve idari personelden dönüş yapanlara belirttikleri zaman diliminde ve yerde ulaşılmıştır. Odak gruplardaki katılımcı sayısı ise 3-4 kişi şeklindedir. Odak grup görüşmeleri özellikle belirli bir birimin ya da bölümün bir bütün olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğu durumlarda yapılmıştır.

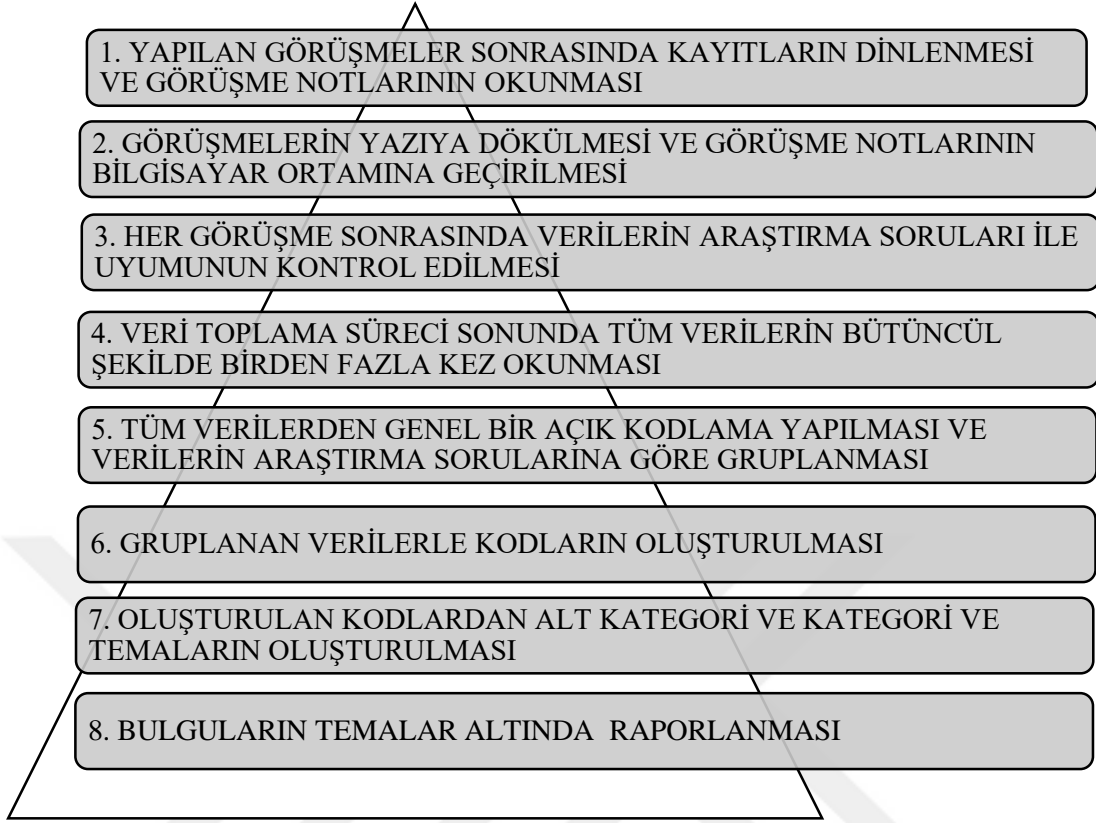
### **3.3. VERİLERİN ANALİZİ**

Nitel veri analizi özünde ham veri setinin işlenmesi, verilerin araştırma sorularına bağlanması ve bulguların ortaya konması aşamalarını içeren dinamik bir

süreç olarak değerlendirilebilir. Nitel araştırmanın bu dinamik doğası değerlendirildiğinde bu araştırmada da belirli bilimsel ilkeler ve aşamalara bağlı kalınmakla birlikte dinamik veri analizi sürecinin izlendiği ifade edilebilir. Analiz süreci, aslında veri toplama süreci ile eş zamanlı olarak başlayan bir süreçti. Veri toplama ile eş zamanlı bir analiz süreci aslında verilere aşına olmayı, anlamlandırmayı, araştırma sürecini daha dinamik ve amaca uygun şekilde tasarlamayı mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, bu araştırmada pilot çalışmalarının yapıldığı andan itibaren araştırmacı sürekli olarak verileri gözden geçirmiş, görüşme kayıtlarını ve araştırma notlarını tekrar tekrar okumuştur.

Alanyazında nitel veri analizinde izlenmesi gereken sürece yönelik farklı modeller bulunmaktadır. Örneğin Wellington (2015: s. 263) nitel veri analizinde yedi aşamalı bir model sunmuştur. Bu aşamalar sırasıyla verilerin içine girme, yansıtma ve geri çekilme, analiz etme (verileri bölme, sınıflandırma, seçme, kategorilere ayırma), sentezleme ve veriyi tekrar birleştirme, verileri ilişkilendirme, daha fazla detay için tekrar yansıtma ve son olarak bulguların sunulması şeklindedir (Wellington, 2015: ss. 262 - 267). Benzer şekilde analiz süreci araştırma amacının anlaşılması, ham verinin hazırlanması, ham verinin tekrar tekrar okunması, ham verinin anlamlandırılması, kategorilerin oluşturulması, model oluşturma (sistemli kategori ve temaların oluşturulması) ve araştırma sorularının cevaplanması şeklinde bir süreç öngörmektedir (Thomas, 2006). Mevcut araştırmada alanyazındaki nitel veri analizi süreçlerinin harmanlanması sonucunda elde edilen bir süreç izlenmiştir. İzlenen süreç Şekil 6. da sunulmuştur. Şekil 6. daki aşamalar incelendiğinde, yapılan her görüşmeden sonra elde edilen görüşme kayıtlarının dinlenmesi ya da ses kaydı alınmasına izin verilmeyen durumlarda görüşme sırasında alınan notların okunması ilk aşamadır. Bu aşama ile araştırmacı hem görüşme sorularını daha sonraki görüşmeler için revize edebilmiş, hem de araştırılan olguya yönelik bir daha derin bir farkındalık kazanmış; aynı zamanda verilerle aşinalık artmıştır. Daha sonra, gerek görüşme kayıtları gerek notlar bilgisayar ortamına taşınmıştır. Her görüşme sonrasında bu işlemleri takiben araştırma soruları ve araştırılan olgu göz önünde bulundurularak katılımcılara yöneltilen görüşme sorularının bu soruları ne derece ölçtüğüne yönelik bir değerlendirme yapılmıştır.

## Şekil 6. Araştırmanın Veri Analizi Döngüsü



Veri toplama sürecinin sona ermesini takiben, bütün veriler bir araya getirilmiş ve birden fazla kez okunmuştur. Bu aşamada amaç, araştırmacının veri setine yönelik bütüncül bir bakış açısı kazanmasıdır. Verilerin bütüncül şekilde okunması sürecinde araştırmacı anlamlı birimleri ortaya çıkarmak için tüm veri setinde açık kodlama yoluna gitmiştir. Bu birinci düzey kodlamanın amacı doğrudan alt-kategori, kategori ve temalara ulaşmaktan ziyade daha sonraki okumalarda yoğun veri setinde kaybolmamak için anlamlı birimlerin öne çıkarılmasını sağlamaktır (Miles ve Huberman, 1994). Bundan sonraki süreçte veriler araştırma soruları ile ilişkili olarak katılımcılara yöneltilen görüşme soruları ile de belirginleşen anlamlı parçalara ayrılmış; nihayetinde gruplanan verilerde ikinci düzey kodlama süreci başlamıştır. Daha sonra bu kodlar alt-kategori ve kategorilere toplanmış; son olarak ise kategorilerden temalar oluşturulmuştur. Açık kodlama aşamasından itibaren geçerlik ve güvenilirlik için birden fazla kodlayıcı bağımsız olarak kodlama yapmış ve belirli aralıklarla bir araya gelerek kodlar karşılaştırılmış ve kodlayıcılar arası tutarlılık kontrol edilmiştir.

Temalar ve kategoriler oluşturulurken bulguların daha açık ve anlaşılır olması mantıksal bir süreç izlenerek veriler dört ana bölüme ayrılmıştır ve buna göre de temalara ulaşılmıştır. İlk tema olan 'Biz Kimiz'in Evrimi' teması örgütsel kimlik ve kimliğin değişimi, ikinci tema olan 'Lider Etkisi' örgütteki yöneticilerin kurumsal çevre ile etkileşimdeki rolü, üçüncü tema 'Kalitenin İki Yüzü' mikro ve makro düzeydeki kalite tanımları ve örgütteki bireylerin bunlara yönelik algıları ve son tema olan 'Stratejiler & Tepkiler' teması ise kurumsal çevreden örgüte nüfuz eden kalite baskılarına yönelik örgütün tepkisi ve stratejisine karşılık gelmektedir. Araştırmanın problemleri yerine bu şekilde bir grupta yapılmasının nedeni, oluşturulan tema ve kategorilerin binişik olmamasını sağlamaktır. Tablo 14. ve Tablo 15.de kodlardan temalara nasıl ulaşıldığına ilişkin okuyucuya bilgi vermesi açısından aşağıda çeşitli örnekler sunulmuştur. Tablo 16. da veri analizi sürecinde oluşturulan tüm temalar, kategoriler ve alt kategoriler sunulmuştur.

**Tablo 14.** Kalite Süreçlerini İçselleştirme Alt Kategorisi Örnek Kodlama

Veri Setinden Alıntılar	Örnek Kodlar	Alt Kategoriler
<p><sup>1</sup>Bu tür politikalar benim gördüğüm kadarı ile yüzeysel nitelikte kalıyor. <sup>2</sup>Yani dışardan bir gözle bakıldığında tamam kalite politikamız var, evraklar hazırlanmış, imzalar atılmış ama içine girdiğinizde benim endişelerim var. Kurum kimliğinden ziyade gerçekten bu politikaların <sup>3</sup>içi dolu mu düşünmek gerek.</p>		
<p><sup>4</sup>Şekilsel olarak bir dayatma kalite getirmez. Önemli olan bu iç dinamikleriniz var sizin dediğiniz gibi buradan bir çıktı olarak uluslararası nitelikte bir kalite bekliyorsunuz yani bir çıktınızı başarılı hale getirebilmek için de süreçleri insanların önüne dayamamanız lazım. Yani kalite süreçleri ciddi bir dökümantasyon gerektiriyor ve insanların ciddi zamanlarını alıyor. <sup>5</sup>Bu üniversitenin yapısı buna uygun değil. <sup>6</sup>Kendisi zaten bu bilgi birikimi ve otokontrol sisteminden dolayı bir kalite doğuruyor çünkü o misyonu oturmuş zaten o vizyon doğrultusunda da o kalitenin oturması gerekir.</p>	<p><sup>1</sup>Yüzeysel <sup>2</sup>Sembolik <sup>3</sup>Uygulamada farklı <sup>4</sup>Dayatma kalite <sup>5</sup>Uyumsuz <sup>6</sup>Hiyerarşik/Adhokratik <sup>7</sup>Şekilsel uyum <sup>8</sup>Kaliteye İnanma</p>	
<p>Yeni bir kalite süreci dayatmak daha öncede bu kalite belgeleri alınmıştı zaten ama <sup>7</sup>şekilsel olarak buna ağırlık vermek, buna inanma şimdi <sup>8</sup>kalite inanma demek, inanmıyorsanız bunun gerçekleşmesi doğru olmaz. Birçok öğretim üyesinin ben burada kaliteye inandığını değil sadece <b>şekilsel olarak bu işi yaptığını</b> inanıyorum. Dolayısıyla yani <b>YÖK zorladı diye buradan bir kalite çıkartmak</b> çok mantıklı da gelmiyor.</p>		

Kalite süreçlerini içselleştirme

**Tablo 15.** Biz Kimiz'in Evrimi Teması Örnek Kodlama

ÖRNEK KODLAR	ALT KATEGORİLER	KATEGORİLER	TEMALAR
<sup>1</sup> Araştırma Odağı <sup>1</sup> Lisansüstü Eğitim <sup>1</sup> Özel Statü <sup>1</sup> Kuruluş Misyonu <sup>1</sup> Samimi Ortam	<b><sup>1</sup>ÖZEL MİSYONLU KURUM</b>		
<sup>2</sup> Butik Üniversite <sup>2</sup> Düşük Hiyerarşi <sup>2</sup> Yakınlık <sup>2</sup> Ortak Kimlik Algısı	<b><sup>2</sup>AİLE ORTAMI</b>	<b><sup>123</sup>KURULUŞ YILLARI</b>	
<sup>3</sup> Öğrenci Yetiştirme Misyonu <sup>3</sup> Kültür Aktarımı <sup>3</sup> Öğrenciyi Benimseme	<b><sup>3</sup>USTA ÇIRAK İLİŞKİSİ</b>		
<sup>4</sup> Zayıflamış Kimlik Algısı <sup>4</sup> Alt Kimlik Oluşumu <sup>4</sup> Yabancılaşma	<b><sup>4</sup>BÖLÜNMÜŞ KİMLİK</b>	<b><sup>45</sup>DENGELENME DÖNEMİ</b>	
<sup>5</sup> Kabuğuna Çekilme <sup>5</sup> Uzmanlaşma <sup>5</sup> Bireysellik	<b><sup>5</sup>BİREYSEL ARAŞTIRMA</b>		
<sup>6</sup> Neoliberal Baskılar <sup>6</sup> Hesap verebilirlik Vurgusu <sup>6</sup> Yeni Lider&Yeni Vizyon <sup>6</sup> Üniversiteye Dönüşüm <sup>6</sup> Kalite Baskısı	<b><sup>6</sup>DUVARLAR YIKILIYOR</b>		<b>BİZ KİMİZ'İN EVRİMİ</b>
<sup>7</sup> Kalite Süreçleri <sup>7</sup> Dokümantasyon Vurgusu <sup>7</sup> Hiyerarşi <sup>7</sup> Erişilebilirlik Sorunu	<b><sup>7</sup>BÜROKRASI MI KURUMSALLAŞMA MI?</b>		
<sup>8</sup> Sıradan Üniversite <sup>8</sup> Lisansüstünün Önemi <sup>8</sup> Genişleme <sup>8</sup> Eğitim/Araştırma İkilemi	<b><sup>8</sup>MİSYON KAYMASI</b>	<b><sup>678910</sup>ÇALKANTILI DÖNEM</b>	
<sup>9</sup> Çevreyle Yoğun Etkileşim <sup>9</sup> İçerde Biz & Dışarda Biz <sup>9</sup> Popülarite	<b><sup>9</sup>YANSITILAN&amp;GERÇEK</b>		
<sup>10</sup> Anlamlandırma <sup>10</sup> Misyonun Değişimi <sup>10</sup> Eski & Yeni Karmaşası <sup>10</sup> Kurumu Tanıyamama	<b><sup>10</sup>BİZ KİMİZ KARMAŞASI</b>		

**Tablo 16.** Temalar ve Kategoriler

<b>TEMALAR</b>	<b>KATEGORİ VE ALT KATEGORİLER</b>
<b>TEMA 1: BİZ KİMİZ'İN EVRİMİ</b>	<b>KURULUŞ YILLARI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Özel Misyonlu Kurum</li><li>- Aile Ortamı</li><li>- Usta-Çırak İlişkisi</li></ul> <b>DENGELENME DÖNEMİ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bölünmüş Kimlik</li><li>- Bireysel Araştırma</li></ul> <b>ÇALKANTILI DÖNEM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Duvarlar Yıkılıyor</li><li>- Bürokrasi mi Kurumsallaşma mı?</li><li>- Misyon Kayması</li><li>- Yansıtılan &amp; Gerçek</li><li>- Biz Kimiz Karmaşası</li></ul>
<b>TEMA 2: LİDER ETKİSİ</b>	<b>KURULUŞ DÖNEMİ</b> <b>İZOLE DÖNEM</b> <b>ETKİLEŞİM DÖNEMİ</b>
<b>TEMA 3: KALİTENİN İKİ YÜZÜ</b>	<b>SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yükseköğretimin Finansmanı</li><li>- Bütüncül Kalite Algısı</li><li>- Kalite Süreçlerini İçselleştirme</li><li>- Misyon Farklılaşması</li><li>- Yerelden Evrensele/Evrenselden Yerele</li></ul> <b>DİKTE EDİLEN KALİTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- YÖK ne ister?</li><li>- Girişimcilik Hikâyesi</li><li>- Popülist Kalite</li></ul>
<b>TEMA 4: STRATEJİLER &amp; TEPKİLER</b>	<b>BİREYSEL STRATEJİLER&amp;TEPKİLER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sembolik Uyum</li><li>- Bireyselci Yaklaşım</li><li>- Aktörün Yorumu</li></ul> <b>KURUMSAL STRATEJİLER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kıyaslama</li><li>- Kapasite Artırma</li></ul>

### 3.4. GÜVENİRLİK VE GEÇERLİK

Hem nitel hem de nicel araştırmalarda yansızlık, uygunluk, tutarlılık gibi temel bilimsel ilkeler aynı olmakla birlikte nicel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlik ile ilişkilendirilen kavramlar ve bunu sağlamada kullanılan yöntemler farklılık göstermektedir (Golafshani, 2003). Miles ve Huberman nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği beş ana başlık altında kavramsallaştırmaktadır. Bunlar:



- (1) objektiflik / doğrulanabilirlik,
- (2) güvenilirlik/denetlenebilirlik,
- (3) iç geçerlik / inanılrlık/doğruluk(authenticity),
- (4) dış geçerlik / transfer edilebilirlik / uygunluk
- (5) faydalanma (utilization)/uygulama/ eylem yönelimi

olarak kavramsallaştırılmıştır (Miles ve Huberman, 1994).

Nicel araştırmalardaki dış geçerlik kavramına denk gelen *objektiflik/doğrulanabilirlik*, araştırmanın yansızlığı ve araştırmacının yanlılığından arınma olarak ifade edilebilir. Araştırmanın objektifliğin sağlanabilmesi için nitel araştırmalarda izlenebilen stratejilerden bazıları araştırmanın yöntem ve prosedürlerinin açık ve detaylı bir şekilde tanımlanması ve okuyucuya bütüncül bir resim sunulması, veri toplama ve analiz süreçlerinin takip edilebilir şekilde okuyucuya yansıtılması, sonuçların sunulan veriler ile bağının sağlanması ve araştırma verilerinin daha sonra gerekli olması durumunda erişilebilir olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırmada tüm araştırma süreci –yöntem, durum (case), kod, kategori ve temalar, katılımcılar, bulgular – detaylı şekilde okuyucuya sunulmuş; araştırmanın verileri ise araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Ayrıca görüşmeler sırasında herhangi bir şekilde yönlendirmeden kaçınılmıştır.

Nitel araştırmanın *güvenirlik/güvenilirlik/denetlenebilirliği* için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları araştırma sorularının açık olması ve araştırma tasarımının bunlarla uyumlu olması, temel paradigma ve kavramların açıklanması, kodlayıcılar arası uyumun test edilmesi, veri setinin doğrulanması olarak ifade edilebilir. Bu araştırmada bunun sağlanması için araştırma soruları yoğun bir alanyazın taramasından sonra tasarlanmış; pilot çalışma ile amaca uygunluğu ve anlaşılabilirliği sağlanmış ve bu konuda uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca, kodlama sürecinde rastlantısal olarak seçilen 3 katılımcının üzerinden farklı bir zaman diliminde birinci kodlamadan bağımsız yeni bir kodlama (birinci derece ve kategori düzeyinde) yapılmıştır. Bu iki farklı zamanda yapılan (farklı kişiler tarafından) kodlamaların tutarlılığı karşılaştırılmıştır. Bu veri analizinin tutarlılığı ve

aynı zamanda dış geçerliliği hakkında bilgi verdi. Bağımsız kodlayıcılar tarafından ulaşılan kodların uyumlu olduğu görülmüştür.

Nitel araştırmanın *iç geçerliliği/inandırıcılığı/orijinalliği* çalışmanın anlam ifade etmesi ve çalışmanın katılımcılar ve okuyucular için inandırıcı olması ile ilgilidir. Bu bağlamda bunu sağlama stratejiler tema ve kategorilerin yoğun katılımcı söylemleri ile desteklenmesi, veri setinin katılımcılara teyit ettirilmesi, bulguların açık, uyumlu ve sistematik olarak sunulması, bulguların araştırılan olguyu bilen uzman kişilerce değerlendirilmesi gibi stratejileri kapsamaktadır. Mevcut araştırma da bu stratejiler izlenmiştir. Tema ve kategoriler altından yoğun katılımcı söylemlerine yer verilmiş, veri seti ve ulaşılan bulgular rastgele seçilen beş katılımcıya teyit ettirilmiş, bulgular sistematik şekilde sunulmuş ve uzman görüşü alınmıştır.

Araştırmanın dış geçerliliği/transfer edilebilirliği/uygunluğu ise verilerin ne derece transfer edilebilir olduğu ile ilgilidir. Bu bağlamda gerek durum (case) gerek tüm araştırma süreci detaylı şekilde okuyucuya sunulmuştur. Mevcut araştırmada seçilen araştırma üniversitesinin ve katılımcıların tüm özellikleri gizliliği ihlal etmeyecek şekilde sunulmuştur.

Son olarak bir araştırmanın bulguları geçerli ve transfer edilebilir olsa dahi yine de potansiyel olarak uygulamaya yansıtılabilmesi, gerçek hayatta bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Bu noktada araştırmacının bulguların ulaşılabilirliğini sağlaması, sunulan bulguların bir probleme cevap verebilmesi ve öneri ve tavsiyelere dönüştürülebilmesi, bulguların okuyucu tarafından reelde karşılaştıkları problemlerin çözümünde kullanılabilir nitelikte olmasını sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmanın fazlaca teorik olan bir alanda ampirik yönde katkı yapması, halihazırda devam eden kalite süreçlerine ilişkin yansımalarının gerek makro düzeyde karar vericilere gerek örgütsel aktörlere yönelik sunduğu bulguların uygulamaya yansıtılabilecek nitelikte olması bu kriteri karşılamaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde bulgular tema ve kategoriler altında sunulmuştur. Yapılan analiz sonucunda dört ana tema ve on kategori ve bunlarla ilişkili yirmi üç alt kategori tanımlanmıştır. Veri analizi sonucunda ulaşılan tema, kategori ve alt kategoriler bir önceki bölümde Tablo 16. da ayrıntılı olarak sunulmuştur. Ayrıca, oluşturulan temaların alanyazında hangi kavramlara denk geldiğinin belirtilmesi ve bunların ilişkilendirilmesinin, bulguların daha önceki çalışmalar paralelinde okunmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bu nedenle Tablo 17.de temalar karşılık geldiği kavramlarla eşleştirilerek sunulmuştur.

**Tablo 17.** Temaların Alanyazında Karşılık Geldiği Kavramlar

TEMA	ALANYAZINDA KARŞILIK GELDİĞİ KAVRAMLAR
TEMA 1: BİZ KİMİZ'İN EVRİMİ	Örgütsel Kimlik Oluşumu Örgütsel Kimlik Değişimi Bölünmüş Kimlik Kimliğin Gücü
TEMA 2: LİDER ETKİSİ	Örgütsel Aktörlük Anlam Verme
TEMA 3: KALİTENİN İKİ YÜZÜ	Anlamlandırma Kimlik İddiaları İzomorfizm İzomorfist Baskılar (Normatif, Zorlayıcı, Mimetik)
TEMA 4: STRATEJİLER & TEPKİLER	Ayrıklaşma Aktörün Yorumu Homojenleşme Sembolik Uyum

#### 4.1. BİRİNCİ TEMA ‘BİZ KİMİZ?’İN EVRİMİ

Yapılan analiz sonucunda oluşan temalardan ilki olan bu temada, örgütsel kimliğin geçmişten bugüne evrimi irdelenmiştir. Bu temada örgütsel kimliğin kırılma noktaları olarak nitelendirilebilecek olaylar çerçevesinde üniversitenin kuruluş yıllarından bugüne kadar olan değişimi incelenmiştir. Görüşmelerde katılımcılara örgütsel kimliğin olası değişimini öne çıkarabilecek sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar sonucunda örgütsel kimliğin üç ana dönemde incelenmesi uygun görülmüştür. Bu temadaki üç kategoriyi de oluşturan bu dönemler sırasıyla kuruluş yılları (1992 – 2002), dengelenme dönemi (2002 – 2014) ve çalkantılı dönem (2014 – 2020 (halen)) olarak ifade edilmiştir. Kuruluş yılları kategorisi üniversitenin kuruluşundan sonraki ilk yıllarına karşılık gelmektedir. Dengelenme dönemi, bu ilk yılları takip eden ve gerek kurumsal çevrede gerek üniversitede birçok önemli gelişmenin yaşandığı çalkantılı döneme kadar devam eden, kimliğin nispeten istikrarlı olarak nitelendirilebileceği dönem olarak ifade edilebilir. Çalkantılı dönem ise, son beş altı yıllık süreçte kimlikte ciddi değişimlerin, dirençlerin ve çatışmaların olduğu dönem olarak öne çıkmaktadır. Çalkantılı dönem bir anlamda neoliberalizmin ve eşbiçimci baskıların örgüte daha fazla nüfuz ettiği dönem olarak nitelendirilebilir. Tablo 18. de birinci tema ve altındaki kategoriler sunulmuştur.

**Tablo 18.** Birinci Tema ve Kategoriler

<b>BİRİNCİ TEMA</b>	<b>KATEGORİ VE ALT KATEGORİLER</b>
<b>BİZ KİMİZ’İN EVRİMİ</b>	<b>KURULUŞ YILLARI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Özel Misyonlu Kurum</li><li>- Aile Ortamı</li><li>- Usta-Çırak İlişkisi</li></ul> <b>DENGELENME DÖNEMİ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bölünmüş Kimlik</li><li>- Bireysel Araştırma</li></ul> <b>ÇALKANTILI DÖNEM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Duvarlar Yıkılıyor</li><li>- Bürokrasi mi Kurumsallaşma mı?</li><li>- Misyon Kayması</li><li>- Yansıtılan &amp; Gerçek</li><li>- Biz Kimiz Karmaşası</li></ul>

#### **4.1.1. Kuruluş Yılları (1992 – 2002)**

Katılımcılardan toplanan verilere göre bu dönem yükseköğretim kurumunun kurulduğu ilk sekiz dokuz yılı kapsayan, kimliğin sıfırdan inşa edildiği bir dönemdir. Bu dönem katılımcılar tarafından lider etkisinin oldukça güçlü olduğu, kimliğin yeni yeni inşa edildiği, farklı bir misyon etrafından kümelenmiş akademisyenlerin olduğu, kuruma aidiyetin öne çıktığı, üniversite içerisinde yoğun ve sıcak ilişkilerin olduğu bir dönem olarak yansıtılmıştır. Kuruluş yılları kategorisi altında üç kategori tanımlanmıştır. Bunlardan ilki olan özel misyonlu üniversite alt kategorisinde örgütsel kimlikte en baskın özellik olarak öne çıkan farklı misyon incelenmiştir. Bir sonraki alt kategori örgütsel kültüre dair önemli bir iç görüşü sağlayan aile ortamı şeklinde tanımlanmıştır. Diğer alt kategori ise kurumdaki akademik geleneğe karşılık gelen usta-çırak ilişkisi olarak ifade edilmiştir.

##### **4.1.1.1. Özel Misyonlu Kurum**

Katılımcılara göre, bu yükseköğretim kurumu kuruluş amacı itibari ile dönemin diğer üniversitelerden farklıdır. Aslında bir enstitü olarak kurulan bu kurumun temel misyonu, o dönem ülkenin ihtiyaç duyduğu kaliteli araştırmacıyı yetiştirmek, yüksek teknoloji üretmek, bulunduğu bölge itibari ile dönemin devlet yöneticilerinin geliştirmeye öncelik verdiği alanlara akademik ve bilimsel katkı sunmak şeklinde özetlenebilir. Bu amaçlar doğrultusunda Türkiye’de kurulan iki enstitüden biri olma özelliğini taşıyan bu yükseköğretim kurumu sadece lisansüstü eğitim veren bir kurum olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Özellikle kuruluş yıllarından beri kurumda bulunan katılımcıların verdiği bilgiler doğrultusunda kuruma yüklenen bu özel misyonun oldukça önemli olduğu görülmektedir. O dönemde her ne kadar Türkiye’de araştırma üniversitesi gibi bir oluşum olmasa da kurulan bu iki enstitüden beklenti aslında araştırma yapması ve araştırmacı yetiştirmesi şeklindedir. Bu özel misyon, kuruma akademisyen alınma kriterinden araştırmanın yönüne kadar birçok alanda ciddi bir etkide bulunmuştur.

Burası başlangıçta özel bir misyon ile kuruldu. O dönemin siyasi iktidarı ve uzmanları Türkiye’de belirli alanlarda hâlihazırda bir potansiyelin oluştuğuna kanaat getirmişti. Devlet Planlama Teşkilatı’nın tavsiyesi üzerine, ülkenin geleceği için önemli olduğu düşünülen ve daha fazla gelişimin gerektiğine kanaat getirilen üç disiplinin gerekli olduğu kararlaştırılmış. Bunlar enformatik, biyoteknoloji ve malzeme teknolojisidir.

Bu üç alanda ilerlemek için ülkenin ihtiyacı olan araştırmacıyı yetiştirmek ve araştırmayı yapmak bizim temel misyonumuzdu. (MMP10)

İlk kurulduğu zamanlara gidersek, bu tür bir enstitünün eksikliği devlet tarafından görülmüş ve kurulması da devlet politikası gereği olmuştur. Demişler ki; bizim bilgisayar yazılımı alanında, elektronik mühendisliği ve malzeme mühendisliği alanında atılıma ihtiyacımız var. O zaman için bu noktada teknoloji alanında atılımlar gerekli, bunun için özel kuruluşlar gerekiyor biz bunları kuralım. Üniversite dışında kuruluşlar olsun, enstitü şeklinde tasarlayalım, sanayinin içerisinde olsun. İçine parlak gençleri koyalım; illa bir şey olacaktır şeklinde bir anlayış hâkim. Bu doğrultuda iyi elemanlar alalım, onlara kaliteli yüksek lisans doktora eğitimi verelim anlayışı ile burası oluşmuştur. (MBP1)

Katılımcılara göre o dönemdeki siyasilerin ve yöneticilerin de bu kuruma bakışı çok farklıydı. Yurtdışında bazı üniversiteler model alınarak bu şekilde bir girişimin başladığını ifade eden katılımcılar, buradan beklentinin oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada yeni bir oluşum olması ve bulunduğu konum ayrıca bir önem taşımaktadır.

Kuruluşunda lisans eğitimi yoktu buranın. Yani daha çok araştırmaya yönelik bir yer olması, sadece yüksek lisans eğitimi verecek olması bir de ülkenin en önemli bilim ve teknoloji kuruluşuna yakınlığı bizim için burada çalışmayı cazip kıldı. Personelin genelde genç olduğu, dinamik olduğu, fosilleşmiş insanları barındırmaması da ayrıca önemliydi. (MBD2)

Katılımcıların bu özel misyonu benimsediği ve bunu uzun yıllar boyunca korumaya çalıştığı görülmektedir. Bundan sonraki dönemlerde değişen yükseköğretim politikaları ve öne çıkan eğilimler sonucunda, bu araştırma ağırlıklı ve lisansüstü eğitimin yanına lisansın eklenmesi ve farklı bölümlerin açılması gibi nedenlerle, bu özel misyonun ‘tahrip edilmesi’ katılımcılar tarafından genellikle hoş karşılanmamıştır. Buna ek olarak, katılımcılara göre farklı misyona sahip bir kurum olarak tasarlanan ve kurulan bu kurumun, mevcut üniversitelerle aynı statüye konulması ve aynı yasal çerçevede değerlendirilmesi başlangıçta beklenen ivmenin yakalanmasını güçleştirmiştir.

Aslında başlangıçta ABD’deki MIT gibi oluşumlar modellenerek oluşturulan bu kurumun mevcut üniversite yapısı içerisinde finansa edilmesi, ve gelişimi için gerekli

kaynağın aktarılamaması buranın dünyadaki mevcut eşdeğerleri ile aynı seviyeye ulaşmasını engelledi, süreci yavaşlattı. (MÇP5)

Lisansüstü eğitim yapıyor olmamız, araştırmanın asıl odağımız olması bizim için çok anlamlıydı. Zamanla lisansın açılması, büyümesi beni gerçekten üzmüştü. (MÇKP6)

Buradaki insanlar başlangıçtan itibaren buranın nosyonunu, akademik anlayışını kabul eden insanlardı. Sadece sürekli burada olanlardan bahsetmiyorum. Bu süreçte ilk beş altı yedi yılda yurtdışına doktora için gönderilen tamamlayıp gelenler de öyle. Burada o özel misyondan kaynaklı bir dinamizm ve üretkenlik vardı ve üretkenlik de o misyon doğrultusunda hızla artmaktaydı. Tabii ki dönemin siyasi ve sosyal şartları ve bundan kaynaklı olumsuzluklar bu trendi düşürüyordu. Ama lisansın dikte edilmesi burayı bambaşka bir kimliğe doğru yöneltti. (MÇP7)

Belirli yönlerden o ilk amaçtan, misyondan sapmalar var. Yıllar içinde buranın sıradan bir üniversiteye doğru gitmesi gibi. Ama yine de bizim bakış açımız biraz bu yönde. Ne kadar sürer bu bilmiyorum ama buranın o enstitü kimliği hala silinmiş değil ve silinmesini de istemiyorum. (İSDDÖ17)

Daha sonraki tema ve kategorilerde de görüleceği üzere kuruluş misyonunun kimliğin hala korunmak istenen bir yanı olduğu açıktır. Tüm değişimlere ve zorluklara rağmen araştırma misyonu kimliğin baskın bir unsuru olarak geçerliliğini korumaktadır. Bunun temelleri ise bu dönemde atılmıştır. Bulgular bu temel misyonun ve enstitü geleneğinin kimliğin en önemli yanını oluşturduğuna işaret etmektedir.

#### **4.1.1.2. Aile Ortamı**

*Aile Ortamı* kategorisi katılımcıların kuruluş yıllarını takip eden dönemde örgütsel kültüre yönelik bakış açısını ortaya koymaktadır. Katılımcılar kurumun ilk kurulduğu yıllarda butik bir üniversite olduğunu, katı hiyerarşik bir ortamdan daha çok sıcak, samimi ilişkilerin olduğu, herkesin birbirini tanıdığı, bürokrasinin baskın olmadığı bir kurum kültürünün egemen olduğunu ifade etmektedir.

Bu kurum kültürünün oluşturulmasında üniversitenin kurucu rektörünün çok büyük bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Katılımcıların liderin etkisini oldukça güçlü olarak değerlendirdikleri bulgular arasındadır. Bu dönemde aynı zamanda kurum bütününde ortak bir misyon ve kimlik algısının olduğu görülmektedir. Butik

bir üniversite olarak değerlendirilen kurumda o dönemde çalışan sayısı az olduğu için ve kuruma seçilen kişilerin bir önceki alt temada işlenen özel bir misyona göre seçilmiş olması nedeni ile, ortada bir amaç birliğinin ve ortak kimlik algısının oluştuğu ifade edilebilir.

Butik üniversite gibi, yani o özelliği güzeldi. Bizim hani gerçekten bir aile ortamı gibi yaşıyor olmamız güzeldi. Biraz daha git gide büyümesi ile biraz yabancılaştık her halde. İlk şeyi, aile gibi olmamız, küçük olmamız, sıkı fıkı birbirimizle ilişkilerimizin sıkı olması. Bana her zaman derler hoca herkesi tanır. (MÇP6)

Birçok bölümde de öyle olduğunu görüyorum; kıskançlık yok, hani başarı kimin başarısı olursa olsun gurur duyacağımız bir özelliği buradaki. (İSDD16)

Özetle butik, güzel gelişmeye açık sıcak bir yerdi burası benim için açıkçası. (TKP13)

Katılımcıların daha sonraki dönemde üniversitenin büyümesi, öğrenci sayısının artması ve ilerleyen zamanda yöneticilerin standartlaşma adına yaptıkları eylemleri bürokrasiyi artıracak şekilde bir yapılanma olarak gördüğü ve bunu hoş karşılamadığı, bunu kimliğe zarar veren bir unsur olarak değerlendirdiği bulgusu oldukça önemlidir. Örgütsel kimlikteki bu değişim daha sonraki temalarda ayrıntılı olarak sunulacak olmakla birlikte, bu ilk kimliğin ve geleneğin içinden gelen akademisyenlerin, sonraki dönemlerde benimsenen daha bürokratik ve hiyerarşik yaklaşıma karşı dirençli olmaları önemli bir bulgudur. Nitekim bu şekilde bir kültürden gelen çoğu katılımcı için kalite süreçleri de bir anlamda bürokrasi olarak yorumlanmış; bu noktada kalite süreçlerine yönelik olumsuz bir bakış açısının geliştirilmesi de bununla ilgili olarak değerlendirilebilir.

Eskiden biz rektörü çınarın altında oturan, her istediğinizde ona ulaşabildiğiniz, daire başkanlarının hocalara fırça atabildiği bir üniversite idik (gülümseme). Şimdi kuruluş bir core dan başladığı için küçük samimi ilişkilerin yakın olduğu bir yerdi. İşte kuruluştan gelenler ondan sonra gelenler, o hocaların hocası, ondan sonra gelenler gibi bir hiyerarşi varmış. (TFP11)

Bir kurumun vizyonunu misyonunu değiştirebilirsiniz ama o kurumdaki eskiden beri olan bireyler orada olduğu sürece bunun anlamı tartışılır. Onlar hala ne yapıyorsa onu yapmaya devam ediyor. (İİP18)



1992 – 2002 arasındaki bu dönemde aynı zamanda yönetim ile akademisyenler ve idari personel arasında iletişimin yoğun olmasının iki önemli çıktısının olduğu ifade edilmiştir. Öncelikle bu şekilde bir kurum kültüründe aidiyetin fazla olduğu çoğu katılımcı tarafından ifade edilmektedir. Yöneticilere ulaşmak, onlarla iletişime geçebilmek katılımcıların bu yıllarda alıştığı ve uzun yıllar boyunca da koruduğu bir gelenek şeklinde değerlendirilmektedir. Özellikle, en başından beri kurumda olan katılımcıların üniversiteyi göz bebeğimiz, evladımız şeklinde benimsemeleri ve sonraki dönemde bu kültürün tahribata uğramasından en büyük rahatsızlığı duymaları da aidiyetin güçlü olması ile açıklanabilir. İkinci çıktı ise, bu dönemde sorunların çok daha hızlı çözüme ulaşmasıdır. Katılımcılara göre rutin işlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan olası sorunlar durumunda, hızlı bir şekilde bir muhatap bulabilmek, doğrudan ilgiliye ulaşabilmek daha etkili bir problem çözme sürecinin oluşmasını sağlamıştır. Bu şekilde bir kültürden daha sonraki dönemde ‘kurumsallaşmanın’ çok yoğun olduğu ve yönetime ulaşmanın daha zor olduğu düşünülen bir kültüre doğru dönüşüm, akademisyenlerde bir tür sinizm ve kimlikten kopmaya yol açmıştır.

O dönemlerde (kuruluş yılları), ben laboratuvarında çalışırken bir şey lazım olsa giderdim rektöre, bölüm başkanına derdim ki hocam böyle bir sorun var şu lazım. Ya da bir şey geldi aklımıza; hocam şunu yapalım demek için anında ulaşırdım. Zaten ben gitmesem o rektör hocamız gezerdi hepimizi tanırdı. Dolayısı ile hızlı yol alıyorduk. (MCP5)

Yine aynı dönemde bölümler bazında da bir alt kimlik oluşturma sürecinin olduğu bulunmuştur. Özellikle bu dönemde, bölüm başkanı ve dekan gibi orta kademe yöneticilerin üniversitenin ortak ve ana kimliği ile uyumlu şekilde bir alt kimlik oluşturdıkları ifade edilmektedir. Bölümler bazında oluşturulan bu kimlikte o bölümdeki yöneticilerin rolünün oldukça baskın olduğu ifade edilmektedir. Bu dönemde tıpkı kurumun genelinde olduğu gibi, bölümler bazında da kurumun özel misyonuna uyum sağlayacağı düşünülen kişiler araştırmacı ve akademisyen olarak bölüme alınmış; seçim sürecinde bölüm başkanı ve dekanların aktif rol oynadıkları ifade edilmiştir.

Şimdi bizim bölümde o dönemde uzun süre görev yapan bir dekan var. Burasının şu andaki kimliği onun sayesinde oluştu. Hocam her bir çalışanı kendi eliyle seçmiş,

yetiştirmiş, ortam oluşturmuş. Haliyle ciddi bir gelenek var. Her bölümde bu böyle miydi sanırım öyleydi. (TKP13)

Bizim bölümde o dönemde alt bir oluşum da oldu. Yani amaç belli, misyon belli; biz de o misyonla hareket ederek alt bir kimlik şeyine girdik. Bir çizgimiz oluştu. Bugün hala iyi bir noktada olmamız bununla ilgili. (MBDÖ3)

#### **4.1.1.3. Usta Çırak İlişkisi**

Bir önceki tema daha çok bu kuruluş dönemindeki örgüt kültürüne ilişkin bulgular ile ilgili iken usta çırak ilişkisi olarak adlandırılan bu tema ise o dönemdeki akademik ilişkiler ile ilgilidir. Katılımcılardan elden edilen veriler, bu dönemde hem akademisyenler arasında hem de akademisyenler ile öğrenciler arasında yakın bir ilişkinin var olduğuna işaret etmektedir. Kuruluş yıllarında bölümlerin başında bulunan hocalar ile bunların süreçte kuruma aldığı araştırmacıların arasında usta-çırak ilişkisine benzer bir akademik ilişkinin olduğu araştırmanın önemli bir bulgusu olarak değerlendirilebilir.

Biz özellikle burada kalanlar, yani yurtdışına eğitim için gitmeyenler, burada çok farklı bir noktada idik. Butik bir yer, amaç belli. Muhteşem bir hoca kitlesi var, Türkiye'nin en iyi hocalarından dersler almışız, onlardan öğrenmişiz her şeyi. O manada bir gelenek var. Şimdilerde bu tabii mümkün değil. (MEP8)

Benzer bir ilişki hoca-öğrenci arasında da bulunmaktadır. O döneme ilişkin katılımcıların ifadelerine bakıldığında hem kendilerine eğitim veren hocalarına yönelik, hem de öğrencilerine yönelik eğitim-öğretim ortamını bu şekilde tanımladıkları görülmüştür. Bu şekilde bir yaklaşımın nedeni olarak da sadece lisansüstü eğitim vermesi sunulmuştur. Kuruluş yıllarında kurumun temel misyonu araştırmacı yetiştirmek olduğu için, her öğrencinin sanayi ve akademi için önemli bir araştırmacı olacağı yaklaşımı ile bir eğitim-öğretim ortamı oluşmuştur.

Sadece lisansüstünün olduğu dönem bambaşka idi bugünden çok farklı. Öğrenciyi tanıyoruz, biliyoruz sadece akademik anlamda değil kişiliğine de tanıyoruz. O anlamda iyi bir bağlılık söz konusu. Öğrenci bizi deyim yerinde ise ustası olarak görüyordu, onlar da bizim için çırak. Bu ilişki buranın bir geleneği oluyor. Bir şekilde mezun ettiğimiz öğrenci ile bağımızı koruyorduk. Şimdi maalesef özellikle lisans için bunu söylemem mümkün değil. (MİMP15)

Bizim en baştan çizgimiz belliydi. Kaliteli araştırma ve kaliteli lisansüstü düsturu ile hareket eden bir kurum çizgimiz vardı. O yüzden lisansüstü öğrencisinin eğitimi bizim için bir öncelik oldu. Bunu yaparken de öğrencinin ilerideki durumu ile hareket ettik. Buradan mezun olan öğrenci ya akademik hayata atılacak ya da sanayinin doğrudan içinde olacak. O yüzden de biz her zaman bu çizgide bir yaklaşım sergiledik ve o yönde eğitim yaptık. (MHP9)

Daha sonraki dönemlerde de bu yaklaşım genellikle korunma eğiliminde olmuştur. Bununla birlikte, lisans öğrencilerinin gelmesi ve sonrasında bu sayının giderek artması bu yakın akademik ortamı tahrip edici bir unsur olarak nitelendirilmiştir. Çok uzun yıllar boyunca proje ve araştırma odaklı çalışan, öğrencinin yakından tanındığı bir akademi kültüründen bu şekilde standart, araştırmadan çok eğitimin öne çıkmaya başladığı bir ortam akademisyenler tarafından olumlu olarak değerlendirilmemiştir. Bununla birlikte bu noktadan ayrılışın son üç dört yıllık dönemde olduğu ifade edilmiştir.

#### **4.1.2. Dengelenme Dönemi (2002-2014)**

Kurumun örgütsel kimliğindeki ikinci dönem olarak kodlanan bu döneme ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Öncelikle bu dönemin kuruluş döneminin aksine güçlü ve kurucu liderin ve onun oluşturduğu kimliğin bazı yönlerinin onun ayrılışını takiben değiştiği bir dönem olduğu görülmektedir. Bu döneme ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde ortak bir kimlik algısı yerine bölümler/birimler ve kişiler bazında bir kimlik anlayışının hâkim olduğu, kuruluş misyonunda önemli yer tutan sanayiye katkı yapan üniversite misyonunun başka bir şekle büründüğü, ve daha sonraki dönemlere göre daha kapalı, çevre ile ilişkilerin daha dengeli olduğu bir dönemin izleri görülmüştür. Bu kategori altında bölünmüş kimlik, bireysel araştırma ve geleneksel üniversite anlayışı şeklinde üç alt kategoride bulgular sunulmuştur.

##### **4.1.2.1. Bölünmüş Kimlik**

Kuruluş yıllarında asıl kimliği oluşturan kurucu rektörün uzun bir süre kurumda bulunması bir kimlik inşası sürecinin etkin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu dönemin ardından gelen dengelenme döneminde, bu ortak kimlik algısının belirli noktalarda zayıfladığına ya da değiştiğine yönelik bulgular bulunmaktadır. Katılımcıların ifadelerine göre bu dönemde ortak bir örgütsel kimlik algısının yerini,

bölümler ve birimler içerisinde kümelenmiş bir kimlik algısı almıştır. Bu noktada o dönemin tepe yöneticilerinin daha az etkin olması bölümlerin kendi içlerinde bir kimlik inşası sürecine girmelerinde etkili olmuş gibi görünmektedir.

Aslında bireysel olarak bakıldığında hocalarımız çok kaliteli. Ama sonuç üretmek için ekip olmanız ortak bir paydada buluşmanız gerekiyor. Bu noktada o ilk yıllardan sonra fazla yol alamadık. (MBDÖ4)

Ben kendi bölümüm için şunu diyebilirim: Kültürün, kimliğin en iyi olduğu bölüm bu bölümdü. Onun da sebebi 15-20 sene aynı adamın yönetmiş olmasıdır. Böyle olunca bölümün bir çizgisi oluştu. Ama üniversite için sorduğunuzda, rektörlere bağlı bir kimlik var belki denebilir. Yani rektör gelince başlayan gidince biten bir şey. En başta bir dönem var, sonrasında hiçbir zaman bu yönde bir şey olmadığı için ortak bir biz algısı oluşmadı. O yüzden de hiçbir zaman bir kültür, bir kimlik oluştuğunu düşünmüyorum. (MBDÖ3)

Vardı, ama onu çok deforme ettik. Ortak kimlik için insanların, özellikle akademisyenlerin, konuşup tartışabilecekleri yer ve ortamların yaratılması gerekiyor. 2011 den sonra bizim doğru dürüst bir akademik yıl açılışımız bile olmadı. (MBDÖ4)

Katılımcı ifadeleri dikkate alındığında ortak bir kimlik algısının yerini zaman içerisinde bölünmüş bir kimlik algısının alması olumlu bir gelişme olarak kabul edilmemiştir. Özellikle bu dönem için, üniversite içerisinde yöneticilerin de ortak bir kimlik inşası için bir çaba sarf etmediği; ya da varsa bile bunların başarıya ulaşmadığı şeklinde bir yorum yapılabilir. Bu durum, aslında ortak bir kimlik algısı ifadesi yerine kimliğin gücü (identity strength) kavramı ile daha iyi açıklanabilir. Katılımcılardan elde edilen veriler ilk dönemde güçlü ve paylaşılmış bir kimliğin olduğuna işaret ederken, sonraki dönemlerde ortak kimlik algısının ciddi anlamda zayıfladığını göstermektedir.

Yine aynı dönem, bir önceki dönemde doktora için yurtdışına gönderilen akademisyenlerin kuruma dönüş yaptığı yıllardır. Katılımcılara göre, bu akademisyenler döndüklerinde kurumun ana misyonu bağlamında gereken destekten yoksun bırakıldığına şahit olmuşlardır. O döneme şahitlik eden katılımcıların en çok üstünde durdukları nokta, bu özel misyonun gereklerini yerine getirmek için gereken itici finansal kaynak ve siyasi desteğin verilememiş olmasıdır.

Burada ilk zamanlardan itibaren birlikte olduklarımız, zaman içerisinde yurtdışına gidip geri dönenler de dâhildir buna, buranın misyonunu kabullenmişti. Ancak gereken desteğin verilmemesi, genel itibari dönemin konjonktürü bizi istenen şeyi başarmaktan alıkoydu. (MÇP7)

Bununla birlikte, bu dönemde en baştaki araştırma odaklı üniversite misyonunun korunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile en başta ortaya konulan misyon ve kurucu rektörün oluşturduğu ekip, en başta araştırma yönü güçlü bir akademisyen profili oluşmasını sağlamıştır. Buna ek olarak, her ne kadar ilk dönemin sonu ve bu dönemde lisans öğrencisi alınmaya başlanmış olsa da, bu sayının az olması lisansüstü eğitim misyonunun korunmasında pozitif bir etken olmuştur.

2001 yılı bizim için önemli, o yıl lisans öğrencisi almaya başladık. O zamana kadar tabi amaç belli. Ama o yıllardan sonra lisans sayısı arttı. Biz hala lisansüstü misyonunu devam ettiriyorduk. Ağırlık yine de lisansüstünde olduğu için. Ama zamanla lisansta sayı çok arttı. Bir noktada biz ne yapıyorduk ne olduk noktasına geldik. (TFP11)

Bölümler içerisinde oluşan alt kimlikler, ortak kimlik algısının zayıf olduğu bu dönemde hem akademisyenler hem de diğer idari personel için kimliği şekillendiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır. 2002 – 2014 arasındaki bu dönemde, genel itibari ile bölümlerde inşa edilen bu alt kimliklerin kuruluş yıllarındaki ortak kimlikten izler barındırdığı görülmektedir. Ana misyonun öne çıktığı bu alt kimliklerde, kaliteli araştırma yapmak ve kaliteli öğrenci yetiştirmek misyonunun en önemli unsur olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Öte yandan, ortak ve güçlü bir kimlik algısının zayıfladığı bu dönemde, kurumun genel olarak bir vizyon oluşturamaması ve aynı yönde hareket edememesi de bir sorun olarak değerlendirilmektedir.

İlk rektörün zaten burayla bir işi yoktu, o çok kalmadı. İkinci rektör zamanında bir ortak kimliğimiz vardı. O çok uğraştı ve yaptı. Ama ondan sonraki dönemlerde aynı şey olmadı. O dönemden bu yana da ortak bir vizyon oluşmadı. Bizim kendi bölümümüzde tabi bir oluşum var. Benzer oluşumlar başka bölümlerde de var. Biz kendi içimizde bir kimlik inşa ettik ve gereklerini yapıyoruz. Ama işte ortak noktada bir şey olmayınca ve bu ülke şartlarında tabii ki pek bir şey yapamıyorsunuz. (MEP8)

#### **4.1.2.2. Bireysel Araştırma**

Aslında yukarıdaki alt-temalarda işlenen olgular ile ilişkili olarak, üniversitede bugün hala geçerliliğini yitirmemiş bir gelenek olarak nitelendirilebilecek bireysel

araştırma, akademisyenlerin araştırma yapma biçimini tanımlamaktadır. Bölümler içerisinde ortak belirli yayınlar yapan akademisyenler dışında, bu üniversitede akademisyenlerin araştırma anlamında disiplinler arası, ortak bir araştırma yaklaşımından çok, bireysel çizgide araştırma yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı küçük kümelenmeler dışında, araştırmaların oldukça güçlü olmakla birlikte bireysel şekilde yapıldığına ve ortak bir misyon ve vizyon yerine bireysel misyon ve vizyon ile yürütüldüğünü ifade etmektedir. Bu durum projeler ve işbirlikleri için de geçerlidir. Aslında, bu dönemde araştırmacıların üretken bir çizgide olduğu ifade edilmiş, ancak bu bireysel araştırma yapma motivasyonunun baskın olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte aynı dönemlerde doçentlik atama kriterleri gibi ilerleme politikalarının performans odaklı bir değerlendirmeyi ön planda tuttuğu görülmektedir. Bu nedenle, bu bireysel araştırma misyonu bir taraftan ortak bir kimlik algısının ve akademisyenler arasında zayıf etkileşim ile açıklanabilirken, diğer taraftan kaliteli, uzun soluklu araştırma yaklaşımları yerine nicelik yönü ağır basan bir yaklaşımın benimsenmesi ile de ilgili olabilir.

Buradaki yapıda çekirdek kabuklar birbiriyle bağdaşmış birimler. Herkes kendi işini güzel yapıyor, akademisyenlerin her birinin kendi araştırmalarında çok iyi yerlerde olduğu aşikâr ancak bir araya gelelim şeklinde bir şey olmamış. (TKP13)

Bu yönde bir geleneğin oluşmasını ise akademisyenler farklı şekillerde açıklamaktadır. Verilerin analizi sonucunda üç ana etmen tanımlanmıştır. Bunlardan ilki, bu dönemdeki yöneticilerin birimler ve bölümler bazında etkileşimi artıracak, ortak bir kimlik algısının oluşmasını destekleyecek bir liderlik sunmadığıdır. Bir diğeri ise, en baştaki kuruluş misyonunun süreç içerisinde dönemin siyasi iktidarı tarafından desteklenmemesi ve yine dönemin siyasi ortamının bunu destekleyecek dinamiklerden yoksun oluşudur. Son etmen olarak ise akademisyenlerin aldıkları eğitim ve bireysel araştırma tercihleri noktasında zaman içerisinde farklılaştığı ve bunun doğal bir süreç olarak ortaya çıktığı şeklindedir.

Hızlı ilerlemek, etki yaratmak için araştırma ekipleri gerekiyor. Ama burada o noktada bir gelenek oluşmadı. Küçük kümelenmeler dışında pek yok. Bunu yapacak olan, insanları bir araya getirecek olan yöneticilerdir. Ancak ilk zamanlarımız dışında o yönde bir motivasyon oluşmadı. (TKP13)

Ben belki de bu doğal bir süreçtir diye düşünüyorum. Yani sonuçta aldığımız eğitimler, ilgi alanlarımız, araştırma motivasyonunuz farklı. Özellikle doktora eğitimi ile birlikte kafanızda bir şey oluşuyor ve o yönde ilerliyorsunuz. Elbette bireyseldeki etkililiğiniz, toplu hareket ettiğinizdeki ile karşılaştırılmaz ama o da biraz zor bir şey. (İİP18)

#### **4.1.3. Çalkantılı Dönem (2014 – Halen)**

Bulgular, örgütsel kimlikte değişim ve direncin çok fazla baskın olduğu üçüncü bir dönemi işaret etmektedir. Çalkantılı dönem olarak kodlanan bu dönemde üniversite ciddi bir değişim sürecine girmiştir. Bu dönem, bugüne kadar oluşmuş ve oturmuş bir kimliğe yönelik değişim baskılarının en güçlü olduğu dönem olarak ifade edilmektedir. Neoliberal politikaların yükseköğretime yansımalarının yoğun olarak hissedilmesi, enstitünün kapatılarak üniversite kurulması, lisans öğrenci sayısının hızlı bir şekilde artışı, dışardan bir yöneticinin kuruma rektör olarak atanması, imaj çalışmalarının ağırlık kazanması, kalite politikalarının hızlı bir şekilde sürece dâhil edilmesi bu dönemin en önemli gelişmeleridir. Yine aynı dönem, genel anlamda yükseköğretim kurumsal çevresinin de ciddi değişimlerden geçtiği, YÖK'ün kalite ve hesap verebilirlik baskılarının arttığı, yükseköğretimde ciddi bir genişlemenin olduğu bir dönemdir. Tüm bunların kimlik üzerinde önemli etkileri olduğu bulunmuştur. Bu gelişmeler ve kimliğe olan etkileri takip eden başlıklar altında ayrıntılanmıştır.

##### **4.1.3.1. Duvarlar Yıkılıyor**

2014 ve takip eden yıllar, araştırmanın yapıldığı yükseköğretim kurumunun daha geleneksel ve çevre ile sınırlı ilişkilerinin olduğu bir çerçeveden bambaşka bir zemine oturduğu bir dönemdir. Bu döneme ilişkin katılımcı ifadeleri incelendiğinde, 22 yıllık bir geleneğe sahip enstitünün üniversiteye çevrilmesi en önemli gelişme olarak görülmektedir. Siyasi iktidarın bu kararı, katılımcıların çoğu tarafından anlamlandırılmamıştır. Aslında yeni bir üniversite kuruldu şeklinde lanse edilen bu sürecin olumlu ve olumsuz etkileri, katılımcıların tamamı tarafından birçok kez dile getirilmiştir. Bu noktada katılımcıların değerlendirmelerinde hem ortak hem de farklılaşan noktalar dikkat çekicidir. Öncelikle, üniversitenin kendi içinde bu yönde bir iradenin hiçbir şekilde oluşmadığı ifade edilmiştir. Bu noktada isim değişikliği kararının tamamen siyasi kaynaklı bir gelişme olduğu neredeyse tüm akademisyenler tarafından ifade edilmiştir.

Bu değişikliğin hiçbir akademik gerekęesi yoktu. Zaten işleyen bir mekanizma var, belli konularda rüştünü ispat etmiş bir kurum var, gelenek var ama bir bakıyorsunuz bunun hepsi bir anda yok edilmiş. (İSDDÖ17)

Ancak katılımcıların nedenlerden çok bu değişimin sonuçları ile ilgilendiği görülmüştür. Sonuçlar incelendiğinde, genel eğilim bu sürecin iyi yönetilemediği şeklindedir. Bazı katılımcılar, kendilerinin ve o güne dek yaptıklarının tamamen görmezden gelinerek ve bu kurumun onca yıllık birikimi ve mirası yok edilerek bu şekilde bir adımın atıldığını ifade etmiştir. Tüm akademisyenler, kurumun o güne değin eksiklerine rağmen ülkenin araştırma ve lisansüstü eğitim noktasında önemli yükseköğretim kurumlarından biri olduğunu ve bunun yok sayıldığını ifade etmiştir. Bu durumun genel bir küskünlük ve kırgınlık haline neden olduğuna işaret edilmektedir.

Bu süreç iyi olmadı, yönetim anlamında. Önce eski okul, yani biz, karalandık sonra yenisi kurulacak falan. Ama bakınca komik olan, hiçbir yeni girdinin olmadığını görüyorsunuz. Enstitü kötüydü de üniversite bir günde mi iyi oldu? Aslında eskisi iyiydi. Böyle bir şey yapmaya gerek yoktu. Ha üniversiteye çevrilmek isteniyorsa bu süreç çok daha iyi yönetilebilirdi. Üzülerek söylüyorum ki bazı hocalarımız aidiyetini kaybetti. Biz de çok değerli bilim adamlarımızı kaybettik. Gidenler oldu, çalışmalarını azaltanlar var. Öğrenci yetiştirmekten vazgeçip sadece derse girenler var. Çünkü o karalama dönemi hoş değildi ve doğrudan bizim araştırmalarımız eleştirildi. O üniversiteye geçiş sürecinde bazı hocalar sadece ders vermesi için alındı. Bu da araştırma odağının kaybedilmesi demek. Üniversiteye dönüştürebilirsiniz, burada bir yanlış yok; ama önce siz kötüsünüz deyip bunu yapmak insanları küştürdü. Belki yüzde yirmi otuz kaybımız var. Ne oldu? Bizim misyon araştırma idi, ondan sapmış olduk. (MÇP5)

Bu süreçte çok fazla insan küştürüldü, insanlar aidiyetlerini kaybettiler. Mesele ismin değişmesi değil. Mesele bundan önceki onca geleneği, başarıyı, çalışmayı ve bunu yapan insanları hiçbir şey yapmamış gibi göstermekti. Peki, ne oldu? Yine bu insanlar ile çalışıyorsunuz, yine en üretken insanlar bu insanlar. O halde sorun neydi? (MEP8)

Bununla birlikte daha önce enstitü olarak faaliyet gösteren kurumun kurumsal çevrede anlaşılamadığı, bu nedenle isim değişikliğinin ve üniversiteye çevrilmesinin



kurumun tanınırlığı açısından pozitif yönde bir etkide bulunduğunu ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır.

‘Nerede çalışıyorsun?’ dediler, üniversitenin ismini verdim. Adam da cevap verdi, sohbet ediyor benimle. Benim de kardeşim kız enstitüsünde öğretmen diye. Öyle bir algı vardı. Tanınmamışlık, enstitünün ne olduğu, yani institute kelimesi İngilizce bir kelime. Institute kelimesi İngilizce bir kelime olduğu için anlamı anlaşılmıyor. Sadece yapııştırma bir anlamı var. Öyle olunca tabi, genellikle meslek lisesi gibi, hatta daha kötüsü, yani diploma vermeyen meslek lisesi gibi düşünülüyor. İşte okutulmayan kızların gönderildiği dikiş nakış vs. Öyle olunca negatif bir şeyi vardı. Bilinen bir çevrede bunun gitmesi biraz olumsuz algılandı. Ama tanınırlık ve normal üniversite kategorisinde adam yerine konma tarafı ağır bastı bizim algımızda. (MBP2)

Şöyle düşünmek lazım: Biz bunu dışarıda tanınırlık olarak bakarsak eğer, üniversiteye dönüşene kadar kurumun akademik performansı dışarıda çok iyi olarak biliniyordu. Bunu rakamsal olarak da görebiliyorduk çıktılarda da. Ancak tanınırlığı üniversiteye dönüşüm ile birlikte biraz daha artmış oldu. Bu tabi yönetimin biraz daha reklam amaçlı olarak dışarıda isminin duyulmasıyla alakalı. İyi bir çalışma yapıldı. (MBP1)

Zaten bu değişim sürecinden üniversitenin çok fazla haberi de olmadı. Birdenbire böyle oldu denildi. O biraz şok ediciydi. Bunun dışında şöyle ifade edeyim: Eğer değişiklik doğru bir şekilde yapılıyorsa bir süre sonra insanı motive eden yönleri vardır. Etraftan işte böyle bir değişim oldu ne oldu diye sorulabilir. Bence değişimin belirli avantajları vardı ve bu avantajlar da belli bir yere kadar kullanıldı. (İSDD16)

Öte yandan, bir üniversite olarak anılmanın kurumun özel statüsünü ve dışarıda algılanan özel kimliğini yok ettiğini, diğer üniversitelerden bir farkı kalmadığına şeklinde genel bir kanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şu anda diğer üniversitelerden çok da farklı olmayan tipik bir üniversite haline geldi. Enstitü iken daha farklı ve özel bir konuma sahipti. Ama şimdi bu özelliklerini kaybetti. Bu durum sadece bizleri değil öğrencileri de kapsıyor. Eski öğrenciler - özellikle yüksek lisans öğrencileri- diplomalarını enstitü olarak almak istiyorlar. Bu isim onlar tarafından benimsenmedi ve eskisi bir marka gibiydi, belki ondan dolayı. Çünkü enstitülerin yurtdışında da farklı bir statüsü var. Daha yoğun araştırma, daha üst konumda kabul edildiği için öğrenciler için bir avantaj. (ÖİİD21)

Yeni bir üniversite kurulması ile birlikte, kuruma dışarıdan bir rektör atanmıştır. Katılımcılara göre yeni gelen rektör daha dışa dönük bir çizgide hareket etme misyonu ile ciddi bir değişim sürecini de başlatmıştır. O güne dek imaj çalışmasından uzak duran, siyasiler ve çevresindeki kurumlar ile daha sınırlı bir işbirliğini benimseyen kurum, yeni rektörün vizyonu ile ciddi bir imaj çalışmasını başlatmıştır. Aynı dönem kalite ve standartlaşma süreçlerinin de başladığı dönemdir.

Katılımcıların bu yöndeki ifadeleri genel olarak ele alındığında hem içeriden hem de dışarıdan baskılar ile, kurumun yükseköğretim kurumsal çevresi ile ilişkilerinin bu dönemde çok arttığı görülmektedir. Bu baskılar arasında kalite güvencesi süreçlerinin başlatılması, çevre ile ilişkilerinin artması, öğrenci sayısındaki ciddi artış, yeni rektörün yeni kurulan bu üniversiteye bakışı ve tanıtım için girdiği yoğun süreçler, uluslararası sıralamalara ilişkin medyanın, siyasi otoritenin ve genel olarak halkın artan farkındalığı ve bölge üniversiteleri arasında artan rekabet sayılabilir.

Tüm bu gelişmeler sonucunda üniversitenin adının ve logusunun değiştiği, kimliğinin ise ciddi bir değişim sürecine girdiği ifade edilmiştir. Bu yüzden, bu alt kategori değişimin ne kadar ciddi olduğunu anlatabilmesi açısından *Duvarlar Yıkılıyor* şeklinde kodlanmıştır. Burada, duvarların yıkılmasında en önemli rolü kuruma dışarıdan atanan rektörün oynadığı bazı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Gerek içinden geldiği kültürün etkisi, gerek kişiliği ve oluşturduğu vizyon ile, bu yöneticinin kurum ile kurumsal çevre arasındaki ilişkileri artırdığı, dolayısı ile kurumsal çevredeki eşbiçimci baskıların kuruma daha fazla nüfuz ettiği ifade edilmektedir.

Üniversite olduktan sonra gelen rektör ile birlikte daha yoğun bir tanıtım çalışmasına girildi. Öncesinde daha kapalı bir vizyon vardı. Yani öncesi ya da sonrasını eleştirmek için söylemiyorum. Bu tamamen olaya nasıl baktığınız ile ilgili. Önceki yönetim buna gerek duymamış, sonraki ise belki de yeni üniversite falan gibi bir misyon ile hareket ederek bu yönde bir irade ortaya koymuş. Bu kalite süreçleri, İSO, işbirliği gibi kavramlar 2014 sonrasındaki yöneticilerinin iradesini yansıtan şeyler. (MHEP9)

Teknik üniversite olunca dış bünyeden gelen bir rektörün vizyonu ile hareket ettik. Kurumda kurumsallaşmayı sağlamak, farkındalıkları arttırmak ve sürekli iyileştirme göstermek amacıyla kurulduk. (TKD14)

O dönemin yönetimi ile bir dışa açılma süreci başladı. Sürecin çıktıları olumlu ya da olumsuz olarak tartışılabilir. Ancak ondan sonra gelenler de bu şekilde hareket etti. Bilmiyorum, belki öncesinde de belirli baskılar vardı, belki tamponlanıyordu ama bu dönemden itibaren biz çok daha güçlü bir etki altında kaldık. (İİP18)

Bu bulgu liderin eşbiçimci baskıları tamponlamada ya da bu baskıların daha fazla hissedilmesinde önemli bir rol oynayabileceği bakımından önemlidir. Her ne kadar bu dönemde eski gelenekten gelen akademisyenlerin değişime karşı daha mesafeli durduğu ve belirli noktalarda daha çok pasif bir direnişle tepki gösterdiği görülse de, örgütte baskın olan aktörlerin çevre ile olan ilişkileri ciddi anlamda artırıp azaltabileceği görülmektedir. Yöneticilerin bu noktada oynadıkları rol bir sonraki temada ayrıntılı olarak işlenmektedir.

Katılımcılara kimliğin yıllar içindeki değişimine yönelik yöneltilen sorular sonucunda elde edilen veriler kimlikteki en büyük değişimin dışarıdan bir rektör atanmasını takiben yaşandığına işaret etmektedir. Üniversiteye dönüşümle birlikte atanan yöneticinin kendisi ile birlikte başka bir kültürü de beraberinde getirdiği ve bu yönde bir vizyon oluşturduğu ve uygulamalara ağırlık verdiği ifade edilmiştir. Bu noktada katılımcılar yeni rektörün politika ve uygulamalarının doğruluğu ve yanlışlığından çok sürecin yansımalarına odaklanmışlardır. Bu noktada katılımcılara göre süreçlerin de çok hızlı bir şekilde işletilmesi, örgütte bu süreçlerin anlamlandırılmasına ve kabul edilmesine fırsat tanımamıştır. Belirli noktalarda değişimin kaçınılmaz olduğu ifade edilmekle birlikte, katılımcılara göre uyumsuzluklar ve süreçlerin yeterince anlaşılabilmesi bu dönemde sıkıntı yaşamalarına neden olmuştur. Örgütteki bireylerin örgütsel kimliğe ilişkin algıları ile yönetimin kimlik iddialarının uyumsuzluğu bu dönemde temel sorun gibi görünmektedir.

Üniversitenin kendi içinde bir geleneği var. Yani mesela, diğer üniversitelerdeki gibi bir bürokrasi yoktur. Burada daha ziyade akademik odaklıdır. Günde beş defa rektörle görüşebilirsiniz. Örneğin bütün sorunlarınızı iletebilirsiniz. Ama dışarıdan gelen rektör bu geleneği kaldırıp bir örnek olsun diye vereyim "randevu alma" prensibini getirdi. Bu sefer rektöre ulaşamama noktasında bunu şahsen yaşıyorsunuz. İşte rektöre ulaşmak için randevu talep ediyorsunuz. Üç gün sonra size randevu veriyor. Laboratuvarında çalışıyorsunuz acilen bir şeye ihtiyacınız var ya da bir sorun var ona

danışmanız lazım, aşamıyorsunuz tabii. Bu bürokrasi bu yüzden bu üniversitenin kaldırabileceği bir şey değil. Dışarıdan gelen rektörün üniversitesi o bürokrasiyi belki kaldırabilirdi. Çünkü burası kadar araştırma odaklı bir üniversite olmadığı için bence kırılma noktası oldu. Üniversitede bürokrasi olmadı. Bürokrasi akademinin başına gelebilecek en kötü şeydir. Dışarıdan gelen rektör mesela bu üniversiteye bürokrasiyi getirdi. Tabii burada suç tabii ki rektörün değil o kendi kişiliği ve kültürü ile geliyor size. (İSDDÖ17)

Çoğu katılımcı değişimin günlük hayatın bir parçası olduğunu ve çağa ayak uydurmanın ve değişimin gerekliliğini kabul etmekle birlikte, bu sürecin mevcut dinamikleri de göz ardı etmeyecek şekilde gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmektedir.

#### **4.1.3.2. Bürokrasi mi Kurumsallaşma mı?**

Bu döneme ilişkin katılımcıların ifadeleri birlikte incelendiğinde değişimin en yoğun hissedildiği yer örgütsel kültürdür. Bu kurum, uzun yıllar boyunca butik bir yükseköğretim kurumu olmuş, bürokrasi çok hissedilmemiştir. Ancak 2014 yılında yönetimin kurumsallaşma faaliyetleri bireylerce bürokrasi olarak algılanmış ve bu noktada bir kırılma yaşanmıştır. Var olan örgütsel kültürün aksine, katılımcılar örgütte son dönemde kurumsallaşmanın arttığını ifade etmektedir. Bu konuda katılımcı görüşleri kurumsallaşmanın nasıl algılandığı noktasında farklılaşmaktadır. Bir grup katılımcı kurumsallaşma olarak adlandırılan şeyin aslında ciddi bir bürokrasiyi beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Alışılmışın aksine, yöneticilere ulaşmanın zorlaşması bu gruptaki katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirilmemiştir. Bu katılımcıların randevu sistemi gibi süreçlerin akademik çalışmanın ve akademik ortamın doğasına uygun olmadığını ifade etmektedir. Muhatap bulamamak ve ciddiye alınmamak şeklinde bir algının oluştuğu görülmüştür.

Ben bu dönemde kurumsallaşma adına adımlar atıldığını, ancak belki de sürecin iyi yönetilememesi nedeni ile etki anlamında bürokrasinin arttığını düşünüyorum. Özellikle bu kalite süreçleri ile. Yani işimiz gücümüz form oluşturmak, doküman hazırlamak, sonra hadi rektör yoğun diyelim yönetimden kimseye ulaşmamak gibi bir sorunumuz vardı. (MÇP5)

Bizim süreçlerimiz bu dönemde önemli derecede etkilendi. Bölüm başkanımız aktifti, o yüzden tabii bir anlamda bürokrasinin olumsuz etkilerini biraz olsun indirdik. Ama bölüm olarak en basit işlemlerde bile aciliyeti olan şeylerde yol alamadık, günlerce çözüm üretemedik. Bir karar almamız lazım o kararın rektörlükten geçmesi lazım ama onların da kendi meşguliyetleri var sürekli bir yoğunluk hali sonuç alamadık. (YDÖG20)

Diğer taraftan bir grup katılımcı ise bunun olması gereken, doğal bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu katılımcılar, bu yönde bir uygulamanın üniversitenin büyümesi nedeniyle gerekli olduğunu ifade etmiştir.

İçeriği tartışılabilir, ne kadar iyi yönetildiği tartışılabilir ama bu dönemde kurumsallaşma adına içte ve dışta bir takım oluşumlar var. Sonuçta kurum değişti, büyüdü. Çağın gerekleri var, uyum gereken noktalar var. O yüzden kurumsallaşma gerekli idi ve bir anlamda da bu yerine getirildi. (MBDÖ4)

Öte yandan aynı dönemde kalite güvencesi süreçlerinin de başlaması sonucunda ciddi bir dokümantasyon süreci başlamıştır. Bu süreç ise tüm katılımcılar tarafından kurumsallaşmadan daha çok bürokrasi olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, çoğu katılımcı üniversitenin niceliksel büyümesi nedeniyle bir tür kurumsallaşmanın gerekli olduğunu, ancak burada dengenin iyi kurulması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu üniversite bu tür süreçlere alışkın değil, kültürü desteklemiyor. Biz araştırma odaklı bir üniversiteyiz. Haliyle bunun gereği olarak dinamik bir yapı olmalı. Kalite süreçleri bu şekilde işlemedi. Evet, belki idari kısımda o mantıklı; sonuçta insanların çoğu işi evrak. Ama bizde, yani akademisyen kısmında, buna gerek olduğunu düşünmüyorum. Yani form oluşturmayı geçtik, şimdi o formu bulmaya çalışırken bile zaman harcıyorum. Bölüm anlamında sürekli bir memnuniyet anketi. Herkes o anketleri doldurmaya çalışsa biz burada iş yapamayız. (TFP11)

Bazı katılımcılar, bu yeni yaklaşımı bir tür kültür transferi olarak değerlendirmiştir. Yöneticinin daha öncesinde kurumla bir bağının bulunmaması ve dışarıdan atanan biri olması nedeniyle, alışık olduğu kültürün bileşenlerini kendi ile birlikte getirdiğini ifade etmiştir. Bu farklılık dolayısı ile yönetim tarafından beklenen uygulama ile kurum personelinin bu konudaki yaklaşımı arasında bir çatışma söz konusu olmuştur. Katılımcıların buna tepkisi ise genellikle sinizm

şeklindedir. Söz konusu değişimin hem kurum kültürü ile çeliştiği hem de bu ölçekte bir üniversitenin akademik ortamı için uygun olmadığı ifade edilmiştir.

#### 4.1.3.3. Misyon Kayması

Bulgular arasında Yeni Kurumsalcılıktaki eşbiçimci baskılar olarak tanımlanan baskıların en yoğun hissedildiği alan üniversitenin misyonudur. Kimliğe ilişkin bulgular arasında kimliğin en önemli bileşeni, bu üniversitenin kuruluştan gelen araştırma yapmak ve lisansüstü eğitim vermek misyonudur ve her şeye rağmen katılımcılar bu misyonu olabildiğince koruma eğilimindedir. Burada kaliteli araştırma ve kaliteli eğitim kavramları sıklıkla dile getirilmiştir. Bununla birlikte, üniversiteye dönüştürme ile başlayan süreçte, çeşitli nedenler ile bu misyonun ciddi bir tahribe uğradığı ifade edilmiştir. Örneğin, katılımcılara göre isim değişikliği kimliğin dışarıdan görünen tarafını ortadan kaldırmış ve diğer üniversiteler ile aynı statüye sokmuştur.

Burasının şu an bir özelliği kalmadı, zaten mevcut birçok üniversite vardı, hala var. Biz de onlardan birine dönüştük. Eskiden enstitü iken buranın bir kimliği vardı. (TKD14)

Katılımcılara göre, bu durum son dönemde araştırma üniversitesi statüsünün verilmesi ile bir anlamda telafi edilmeye çalışılmıştır. Ancak buna rağmen hızla artan öğrenci sayıları, lisans bölümlerinin hızla açılması, YÖK tarafından dikte edilen kontenjan artışları bu temel misyonu sarsan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılara göre, araştırma üniversitesi unvanına rağmen, bu gelişmeler bu yükseköğretim kurumunu sıradan bir üniversite haline getirmiş ve araştırmadan çok eğitim veren bir üniversite olmaya zorlamaktadır.

Araştırma üniversitelerinden biri olmamız, zaten buranın üniversiteye çevrilmesi ile kaybolan kimliğini geri vermek gibi bir şeydi. Biz zaten kuruluştan beri de öyle idik. Ancak bunun getirileri olarak gördüğümüz bir şey yok. Birkaç idari personel ve fazladan araştırma görevlisi. Onun dışında beklentimiz araştırmayı artıracak bir takım finansman fonlar, AR-GE için altyapı şeklinde idi. Ama üç yıllık süreçte henüz somut bir şey olmadı. (MMP10)

Ben geldiğimde de lisans öğrenimi vardı fakat öğrenci sayısı daha azdı. Dolayısıyla zaten üniversitemiz araştırma üniversitesi ve o günden bu yana bence araştırma

anlamında biraz daha kalitenin düştüğünü görüyorum. Çünkü öğrenci sayısı çoğalınca doğrudan araştırma seviyesi düşecek başka bir şans yok zaten. (MEP8)

2002 yılında aldığımız öğrenci sayısı yirmiydi, 2002 ya da 2003'de olması lazım net hatırlamıyorum. O yirmi tane öğrenci çok iyi yetiştirilirdi, yirmi tane olunca dört sene boyunca adamların adıyla soyadını, her şeyini bilir hale geldik. Sonrasında, beş öğrenci beş öğrenci, hatta belirli zamanlarda daha da arttırarak, bugün 100 öğrenci alır hale geldik. Elektronik bölümü de bilgisayar bölümü de. Hem öğrencinin kalitesini düştü hem de eğitimin kalitesi düştü. Yirmi öğrenciyle ilgilenmekle yüz öğrenciyle ilgilenmek aynı değil ve bizleri bıktırdılar neredeyse. Biz araştırma üniversitesiysek neden arttırılıyor o zaman kontenjanlarımız? (MBDÖ4)

Bu noktada katılımcıların kaliteye ilişkin bakışları da önemli bir bulgudur. Katılımcılara göre ülke çapında her üniversitenin eğitim ya da araştırma odaklı olarak ayrılması; yine kendi içinde de araştırmanın ve eğitimin yönü bakımından misyon farklılaşmasına gitmesinin gerekliliği açıktır. Ancak bu noktada YÖK'ün yaklaşımının bunu destekleyecek nitelikte olmadığı ifade edilmiştir. Bir anlamda katılımcılar aynılaşıma yerine farklılaşmanın gerekliliğini tartışmaktadır.

Bu şekilde bir yaklaşım Türkiye yükseköğrenimini bitirir. Zaten hormonlanmış bir sistem var, her yerde üniversite. Hadi bunları açtınız diyelim, peki niye her yerde aynı bölümler var? Her yerde makina mühendisi açtın; bunu yapma git tarım makinaları mühendisliği ya da bölümü aç. Bölgesel anlamda işe yarayacak misyon farklılaşmasına git. Açma işletme mesela. Zaten Türkiye'nin en iyi üniversitelerinde işletme var. (KGMD23)

Unvanımız var, ama arkasını destekleyecek politika yok. Yurtdışında araştırma üniversitelerine bir bakmak lazım. Bu adamlar ne yapıyor? O zaman anlayacaksınız ki öyle içi boş şeylerle olmuyor. Bizi araştırma üniversitesi yaptı iseniz o zaman yapılması gereken, bizim bölgemizde katma değer üretecek ne varsa onlar bizi ilişkilendir. O bölümler olsun, o yönde çalışalım. Bunu her yerde yapmak lazım. İmaj açısından iyi evet ama bir sonuca ulaşması gerek. Acilen bir farklılaşma gerekiyor. (TKP13)

Öte yandan, YÖK'ün bu konudaki politikaları ve söylemleri ile uygulamalarının çeliştiğine yönelik genel bir inanışın olduğu bulgular arasındadır. YÖK bir yandan misyon farklılaşması vurgusu yaparken, diğer taraftan uyguladığı süreçler ile üniversiteleri aynı yönde hareket etmeye zorlamaktadır. Bu noktada

katılımcıların en büyük kaygısı, eğitim veren standart bir üniversiteye dönüşmek zorunda kalmak ya da bu kurumun en güçlü yanlarından birini oluşturan nitelikli araştırma yapma motivasyonunu kaybetmektir. Katılımcılar bu noktada hala ana misyonu sahiplenme eğiliminde iken, özellikle son dönemde alınan akademisyenlerin nitelikli araştırma yapmaktan çok eğitim verme amacıyla alınmasının temel misyonun kaybedilmesi sürecini hızlandıracağını ifade etmektedir. Katılımcılar tarafından kurumun en güçlü yönü olarak ifade edilen akademisyen profili ve kalitesinin değişmesi ve bu değişimin olumsuz yönde olması, misyonun korunmasını güçleştiren bir unsur olarak ifade edilmektedir.

Kontenjan artışı ile birlikte haliyle bir de İngilizce eğitim vermeye başlamamızın etkisi ile bir hoca ihtiyacı doğdu. Bu süreçte yeni açılan bölümler de oldu. Haliyle hoca almanız lazım. Kaliteli hoca, araştırmacı bulmak da zor. Bir şekilde hızlı hareket etmeniz gerekiyor, öğretim yılı başlayacak ders verecek biri lazım. Bu yüzden eskiye nazaran standart düştü, bizimle aynı misyona sahip olmayan hocaları aldık. Bununla birlikte haliyle bir sapma oldu. Araştırma yönü zayıf, aynı yerden bakmayan hocalarla birlikte zamanla araştırmacı yönümüz köreliyor. (MBD2)

#### **4.1.3.4. Yansıtılan/Gerçek**

Bu alt tema üniversitenin dışarıya yansıttığı ile içerideki durum arasındaki uyumsuzluklar ile ilgilidir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi bu dönemde yansıtılan ile gerçek arasında bir farklılığın oluştuğunu ifade etmektedir. Bu dönemde, özellikle yeni kurulan bir üniversite olarak tanıtılan ve işbirliği ve etkinlik odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, kurumun tanınırlığına olumlu katkı yapmakla birlikte katılımcılara göre bir devlet üniversitesine göre çok fazla tanıtım faaliyetine girilmiştir. Bu konuda en dikkat çekici bulgu genel itibarı ile yükseköğretim kurumlarının rekabet ve meşruiyet temelinde aşırı derecede tanıtım ve reklam faaliyetine girmesinin akademik kurumların yapısına uygun olmadığı şeklindeki algıdır. Bu durum geleneksel normatif akademik anlayış ile neoliberal, modern üniversite anlayışının çatışması olarak değerlendirilebilir. Özellikle bir devlet üniversitesinin zaten yapması gerekenleri ve uzun yıllardır yaptıklarını başarı olarak duyurmasının gerekliliği birçok katılımcı tarafından tartışılmıştır.

Bu o an orada olan yöneticinin buradan bize bir şey çıkar bunu duyuralım demesinden başka bir şey değil. (MBDÖ4)



Üniversitenin güçlü olduğu yönleri vurgulanmasını olumlu kabul etmekle birlikte, çoğu katılımcıya göre burada dengenin sağlanması önemli görülmektedir. Özellikle sanayi işbirlikleri ve yöneticilerin etkinlerinin duyurulması noktasında katılımcıların bir takım çekinceleri dikkat çekicidir. Buradaki bulgu, çok güçlü bir imaj yaratmanın beklentiyi çok fazla yukarı çekeceğidir. Katılımcılara göre henüz sonuçları kesinleşmemiş, sürdürülebilirliği test edilmemiş bir takım durumların doğrudan tanıtım faaliyetlerinde duyurulması, dış paydaşların gözünde üniversitenin mevcut dinamiklerinin ve sorunlarının göz ardı edilmesine neden olabilecek bir etmendir.

Yani bence olanı yansıtmak önemli. Yoksa bu durum yanlış şekilde anlaşılmanıza da neden olabilir. Bu adamlar aşmış, gelişmiş, palazlanmış şeklinde bir algı oluşabilir. Cihaz açısından hoca açısından altyapı açısından bir yatırım var, diğer üniversiteler ile karşılaştırınca sanayi ile işbirliği de yapacak altyapı var ama sürdürülebilirlik açısından sıkıntılar var. (TFP11)

Ancak zaman zaman üniversite içerisinde bireylerin iyi niyetle olmasını istediklerini ancak olmayanı bir şekilde bu platformlara taşıdığı olabiliyor. Bundan çok emin değilim, ama bir üniversitenin söylenen şeyler doğru olsa bile çok fazla reklam yapıyor gibi görünmesi itici geliyor gerçekten. (MBP1)

Kimlik ile ilişkisi bakımından imaja yönelik bu bakış açısının iki boyutu bulgular arasında öne çıkmaktadır. İlki bir devlet üniversitesinin bu denli 'işletmevari' davranması algılanan kimlik ile uyumlu bulunmamıştır. Diğer boyut ise, bu tür tanıtım kampanyalarında bazen yöneticilerin kurumun önüne geçmesidir. Yöneticilerin etkinliklerine ilişkin haberlerin sürekli olarak gündemde tutulması, yöneticinin kimliğinin kurumun kimliğinin önüne geçmesine neden olduğu iddia edilmiştir. Bu tür bir yaklaşımın kurumsal kimliğe zarar verdiği dile getirilmiştir. Bu noktada, katılımcılar üniversitenin misyonu ile daha uyumlu gelişmelerin ve başarıların imaj çalışmalarında kullanılmasının gerektiğini ifade etmişlerdir.

Başarıyı dışarıya yansıtmakta sorun yok, hak edilen, sürdürülebilir, çıktıları anlamlı olan şeyler elbette olmalı. Ama burası da dâhil genel anlamda ülkenin neredeyse tüm üniversitelerinde internet siteleri yöneticilerin rektörlerin kişisel sayfası gibi. Bu hoş bir durum değil. Üniversitenin bir kimliği var, rektör burada o kurumu temsil ediyor. Bu sınırın farkında olmadığınızda bu bir show business a dönüşüyor. (MİMP15)

#### 4.1.3.5. Biz Kimiz Karmaşası

Bu alt kategori aslında yukarıdaki temalarda tartışılan gelişmelerin genel bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Gelenen noktada geçmişten gelen kimliğin belirli boyutları hala geçerli olmakla birlikte, genel anlamda bir kimlik karmaşasının olduğu görülmektedir. Mevcut durumda araştırma yapmak ve araştırmacı yetiştirmek temel misyonunu korumaya yönelik bireysel ve örgütsel çabaların her şeye rağmen devam ettiği; ancak akademisyenin kim olduğundan bir üniversitenin nasıl tanımlandığına kadar birçok noktada bir dengesizlik döneminin yaşandığı katılımcılar tarafından ortaya konulmaktadır. Geçmişe oranla daha muğlak ve farklı beklentilerin oluşması, yükseköğretimde genişleme, girişimcilik ve ticarileşme baskını, artan rekabete göre davranma isteği, kurumun araştırma odağının eğitime doğru kayması, ortak bir kimlik algısı yerine bireyselci ve birimler bazında yaklaşımların öne çıkması gibi nedenler ile bu dönemde akademisyenlerin bir anlamlandırma sürecinden geçtiği ifade edilebilir. Ancak gelenen noktada henüz bu 'yeni' üniversite kimliğinin içselleştirilmediği görülmektedir. Katılımcılar genel itibari ile yükseköğretim kurumsal çevresindeki gelişmelerin bireysel olarak bu üniversite için yansımalarını olumlu olarak değerlendirmemektedir.

Şu an Türkiye yükseköğretimi kan kaybediyor. Biz de istisna değiliz. Bizim özelimizde ise biraz artık unutmaya başladık kim olduğumuzu. Bize yabancı, yükseköğretime yabancı şeyler var. (MMP10)

Bir grup katılımcı bu denli yoğun etkilerin yükseköğretime nüfus ettiği bir dönemde, kurumda bireylerin birbiri ile etkileşimini artıracak etkinliklerin olmamasının ortak bir kimliğin oluşturulamaması önündeki en büyük engel olduğunu ifade etmektedir. Yine bazı katılımcılar, bu dönemde yöneticilerin dış paydaşlar ve onların beklentileri ile finansal kaynak arayışları ile çok fazla zaman harcamak zorunda kalmalarının liderliğin geri planda kaldığını ifade etmektedir. Bu noktada bu parçalanmış kimlik algısını değiştirecek olanın tepe yöneticiler olduğu ancak onların da çoğu zaman finansal kaynak arayışı ve daha teknik konulardaki gereksinimler nedeniyle bu noktada bir girişimde bulunamadıklarını ifade edilmiştir.

Ortak bir kimlik için insanları tanımanız, onlarla zaman geçirmeniz, fikir alışverişinde bulunmanız gerek. Ben bu üniversitede bunu artık göremiyorum. (TKP13)

Son rektörümüzün iyi niyetinden şüphem yok, bir şeyler yapmaya çalıştığı da açık ama finansman sağlamak, maddi sorunları aşmak için sürekli bir uğraş içinde olması gerekiyor. Yakından gördüğüm için biliyorum bunu. Bu yüzden de kimlik için, kültür için çalışmalarına zaman kalmıyor. (MBDÖ3)

Bu parçalanmış kimlik algısının olumsuz sonuçları arasında katılımcılar tarafından dile getirilen en önemli bileşen, bunun yarattığı savunmasızlık durumudur. Bazı katılımcılar üniversitelerin dışarıdan gelen ve çoğu zaman yüzeysel olan politik baskıların tamponlanmasının gerekliliğini savunmuştur. Ortak bir kimlik algısının oluşmaması durumunda etkilerin çok daha hızlı nüfuz ettiği iddia edilmiştir. Bu noktada katılımcılar, daha uzun bir gelenekten gelen, nispeten daha güçlü kimliğe sahip üniversitelerin dış etkilere daha kapalı olduğunu ifade etmektedir.

Kimliği oturmuş, güçlü bir geleneğe sahip üniversiteler var bizde. Onların algısı eylemi çok farklı. Evet belki YÖK herkes için var, hiyerarşi var ama bu üniversitelere aynı şekilde bunlar sirayet etmiyor. Biz de eskiden öyle idi. Ama şimdi ortak bir şey olmayınca, birlikte bir ses oluşmayınca daha çok etkileniyorsun, yönlendiren değil yönlendirici oluyorsun. (MÇP5)

Son olarak, katılımcılardan bazıları bugüne kadar getirilen kimliğin bazı yönlerinin de kaybolması çekincesini ifade etmişlerdir. Bu katılımcılara göre eski gelenekten gelen akademisyenlerin yaşları itibari ile emekli olması sonucunda yakın gelecekte kimliğin bambaşka bir boyuta evrilebileceğini öngörmektedir. Özellikle öğrenci sayısındaki artış ve bunun paralelinde artan akademik ve idari personel sayısı ile butik üniversitenin ortadan kalkması ile kimliğin ve kültürün aktarılamaması katılımcılar tarafından en önemli risk olarak değerlendirilmiştir.

## **4.2. İKİNCİ TEMA: LİDER ETKİSİ**

Bir önceki tema olan 'Biz Kimiz'in Evrimi' adlı temada, örgütsel kimliğin inşası ve kuruluş yıllarından bugüne kadar olan değişimi üç dönem halinde incelenmiştir. Bu tema altındaki bulgular ve katılımcı yansımaları dikkate alındığında, liderin (rektörün) örgütsel kimliğin inşası ve değişiminde ve kurumsal çevre ile ilişkilerdeki önemli rolü öne çıkmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın seyri ile uyumlu olarak, liderlerin kilit aktörler olarak, kurumsal çevre ile ilişkilerdeki rolüne derinlemesine bir içgörü sağlamak amacıyla yeni bir tema oluşturulmuştur. Bu tema

altında bir önceki temadaki dönemlerle uyumlu olarak rektörlerin gerek örgütsel kimlik oluşumu ve değişimine, gerek kurumsal çevre ile örgütün etkileşimindeki rollerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Tablo 19. da ikinci tema ve kategoriler sunulmuştur.

**Tablo 19.** İkinci Tema ve Kategoriler

<b>İKİNCİ TEMA</b>	<b>KATEGORİLER</b>
<b>LİDER ETKİSİ</b>	<b>KURULUŞ DÖNEMİ</b>
	<b>İZOLE DÖNEM</b>
	<b>ETKİLEŞİM DÖNEMİ</b>

Yapılan veri analizleri sonucunda bu temada lider etkisinin üç ana dönemde incelenmesi uygun bulunmuştur. Bu dönemler üniversitenin enstitü olarak kurulduğu 1992-2002 yıllarına denk gelen kuruluş yılları, 2002'den 2014'e kadar devam eden ve bir önceki temada dengeleme dönemi olarak ifade edilen dönem, ve 2014'den araştırmanın yapıldığı zamana kadar devam eden son dönem olarak ayrılmıştır.

#### **4.2.1. Kuruluş Dönemi**

Kuruluş yıllarında aslında kurumun kurucu rektörü olarak anılan ve bir yıl kadar görev yapan ilk rektör ve ondan sonra görevi devralan ve 2002 yılına kadar göreve devam eden ikinci rektör bulunmaktadır. Ancak katılımcıların ilk rektörün aslında kurumda bulunmadığı ve herhangi bir etkisinin de olmadığına ilişkin yansımaları göz önüne alındığında, bu dönemde aslında ikinci rektörün kurucu rektör olarak değerlendirilmesini gerektirmiştir. Nitekim katılımcı ifadeleri de bu yönde bir değerlendirmeyi haklı çıkarmakta ve kurucu rektör olarak ikinci rektörün kabul edildiğine işaret etmektedir. Bu yüzden karmaşıklığı gidermek adına, araştırmada 'kurucu rektör' olarak ifade edilen rektör bu ikinci rektördür.

İlk rektörü biz tanımıyoruz. Yani o dönemde zaten ortada bir üniversite de yok. Buranın kuruluşu bir sene sonraya denk geliyor. O dönemde işte ..... Hocamız rektör olarak atanıyor. Onun buradaki etkisi büyük. O dönemdeki herkes için de bu şekildedir. (YDÖG19)

Bir önceki temada da işlendiği üzere bu yükseköğretim kurumu, dönemin siyasi iktidarı tarafından enstitü olarak özel bir misyonla kurulmuştur. Genç ve dinamik bir kadro ile kaliteli bilim ve kaliteli lisansüstü eğitim noktasında fark yaratmak ve ülkenin araştırmacı ihtiyacını karşılamak için bu şekilde bir oluşuma

gidildiği görülmektedir. Döneme tanıklık eden katılımcılar, bu dönemde kurucu rektörün bu ilk misyon ile hareket ettiğine ve örgütsel kimliği de buna uyumlu bir vizyon ile şekillendirdiğine işaret etmektedir. Örgütün kuruluş amacı ile uyumlu olarak, kurucu rektörün kendi vizyonu ile kaliteli araştırma ve lisansüstü eğitim misyonunu benimseyerek genç ve aktif bir kadro oluşturduğu ifade edilmektedir.

O döneme ilişkin muhtemelen şahitlik eden hocalarımız da bana katılır; bizim enstitü olarak olayımız kaliteli araştırma ve eğitimdi. Buraya o dönemde bir misyon biçilmiş. Rektör hocamız da bir vizyon oluşturdu. Buraya ben dâhil birçoğumuz bunu isteyerek ve benimseyerek geldik. İlk zamanlar hep bu noktada faaliyetlerimize devam ettik. (İİÖG27)

O dönemde oldukça küçük ölçekli bir yükseköğretim kurumu olan bu kurumda, kurucu rektörün bir ‘baba’ figürü olarak kimliği şekillendirdiği ifade edilebilir. Nitekim daha sonraki dönemlerde hala izleri görülen ya da eksikliği hissedilen aile ortamı, yakın ve samimi ilişkiler, bürokrasinin azlığı, usta-çırak ilişkisi gibi kimliğe ilişkin ana öğelerin kurucu rektörün vizyonu ile oluştuğu ifade edilmektedir. Özellikle bu ilk dönemde örgüte dâhil olan akademisyenler, kendilerinin burada olma hikâyelerini anlatırken bu araştırma misyonu ve dinamik genç kadronun tercihlerini etkilediğini ifade etmektedir.

Bugün her ne kadar - biraz büyümenin etkisi biraz da o eski misyondan kopuş ve sonraki yöneticilerin farklı tercihleri ile - ayrılmalar, yabancılaşmalar olsa da yine de sürdürmeye çalıştığımız şeyler var. Burası butik, yakın bir yerdi. Birinin başarısına herkesin sevindiği bir yerdi. Öyle diğer üniversitelerde olan bir hiyerarşi, bürokrasi yoktu. Dinamik, amaca yönelik bir yapılanma gibi bir durum vardı. Bunda rektörün etkisi büyük. Hoca hepimizi teker teker buna göre almış. Sonradan gelenler için de böyle bir durum var. (MED28)

Çevre ile ilişkiler bakımından bu dönem değerlendirildiğinde, bugün yükseköğretime hâkim olan ve neoliberal izler barındıran çoğu eğilimin bu dönemde olmadığı (en azından açık ve baskın şekilde kendini göstermediği) söylenebilir. Daha açık bir ifade ile hesap verebilirlik bulgusunun artması, Bologna süreci, uluslararasılaşma, yükseköğretimde özelleşme ve kalite güvencesi süreçleri gibi ana ve güçlü gelişmeler 2000 sonrasında gerçekleşmiştir. Hatta tam olarak bunların bir şekilde ‘kurumsallaşması’ ve yükseköğretim siyasaları haline gelmesi oldukça

yenidir. Bu yönde bakıldığında, zaten kuruluş yıllarında olan bu kurumun çevre ile etkileşiminin sınırlı olduğu söylenebilir. Bu dönem, katılımcılara göre rektörün kurumdan beklenen misyonla uyumlu bir vizyonla daha çok örgüt içinde bir kimlik oluşturma süreci ile uğraştığı dönem olarak ifade edilmekte; zaten kurumsal çevrede de sonraki dönemlerde daha baskın hale gelen eşbiçimci baskıların yoğun olmadığı görülmektedir.

#### **4.2.2. İzole Dönem**

2002'den 2014'e kadar dönemin ilk sekiz yılında iki dönem olarak görev yapan bir rektör ve onu takiben bir dönem görev yapan başka bir rektör bulunmaktadır. Bir önceki temada 2014 yılına kadar olan bu dönem örgütün denge halinde olduğu, bir anlamda 'statükonun' korunduğu bir dönem olarak ifade edilmişti. Öncelikle bu dönem için, özellikle ilk sekiz yıl için, katılımcılar lider etkisinin güçlü olmadığını ifade etmişlerdir. Bu noktada bir anlamda 'geleneğin korunduğu', ve kurum için yeni bir vizyon oluşturulmadığı söylenebilir. Nitekim aynı dönemde bölümler bazında bir alt kimlik oluşturma sürecinin başladığına ve kurumun geneline yayılan güçlü ve ortak bir kimlik algısının belirli bileşenler dışında var olmadığına yönelik katılımcı söylemleri de bunu doğrular niteliktedir. Aslında bu dönemde Yeni Kamu Yönetimi anlayışının geçmişe oranla daha fazla kurumlara nüfuz ettiği söylenebilir. Devletin performans vurgusu ve stratejik planlamaya yönelik diktesi, vakıf üniversitelerinin sayısının hızla artması, Bologna süreci ile yükseköğretimde uluslararasılaşma vurgusunun artması, Ulusal Ajansın kurulması, Avrupa Birliği uyum sürecinin o dönem hükümetinin önceliklerinden biri olması gibi çoğu gelişme bu dönemde meydana gelmiştir. Her ne kadar bunların siyasalara yansımaları ve kurumsallaşması ancak 2010'dan sonra gerçekleşmiş olsa da, bu dönemde kurumsal çevrede önemli gelişmeler olduğu açıktır. Ancak en azından 2002-2010 arasındaki dönem için bu gelişmelerin örgütte ciddi bir baskı unsuru oluşturmadığı söylenebilir.

.... Hocadan sonra bizim o kadar güçlü bir ortak kimliğimiz olmadı. Yani sanırım sonraki rektörün o yönde bir çabası yoktu. Ama bölümler bazında bir ortak algı var tabi. Her bölümde durum bu mu bilemem ama burası dâhil birkaç bölümde olduğunu biliyorum. Biz daha bireysel yönde hareket ettik. Yine tabi ana misyon belli. (İİP18)

2010 – 2014 arasındaki dönemde ise enstitünün son rektörü görev yapmıştır. Gerek o dönemdeki üst düzey yöneticilerin gerek diğer katılımcıların o yıllara ilişkin

görüşleri incelendiğinde, bu dönemdeki liderin daha fazla kurumsal baskılara maruz kalmış olabileceği ifade edilebilir. Bu durum daha önceki dönemlerde yükseköğretim kurumsal çevresindeki gelişmelerin daha açık bir şekilde siyasalara dönüşmesi ile ilgili olabilir. Bu noktada, bir yandan devletin yükseköğretim politikalarının kurumlara nüfuz ettiği bir çevre varken, diğer tarafta sayısı artan vakıf üniversitelerinin iyi öğrenci çekmek adına yürüttükleri eylemlerin rekabeti artırıcı nitelikte olması baskının artmasına neden olmuş olabilir. Yine aynı dönemde, ‘modern’ üniversiteye ilişkin söylemlerin değişmeye başladığı, üniversite sanayi işbirliği ve girişimcilik gibi kavramların yükseköğretimde daha sık kullanıldığı görülmektedir. Son olarak, üniversite sıralamaları daha önceki dönemlerde de var olmasına rağmen bu yıllarda hem çeşitlendiği hem de bunlara yönelik medya ve toplum ilgisinin arttığı görülmektedir. Bu değişimler yükseköğretimde yeni bir kalite anlayışının en azından devlet ve toplum nezdinde oluşmaya başladığı şeklinde yorumlanabilir. Tüm bunlar üniversiteler üzerindeki eşbiçimci baskıların arttığına işaret etmektedir. Özellikle siyasalar aracılığı ile gelen zorlayıcı baskılar ve rekabet temelinde oluşan taklidi (mimetik) baskıların hâkim olduğu söylenebilir. Bunlar dışında kalite güvencesi gibi süreçlerin de bu dönemde daha ayağı yere basan oluşumlara ve uygulamalara dönüşmesi bir anlamda normatif bir baskının olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Katılımcılar, o dönemdeki üst yöneticilerin bu noktada bu şekilde bir üniversite anlayışı ile hareket etmediğini, daha ‘geleneksel’ çizgide bir üniversite anlayış benimsediğini ifade etmektedir. O dönemin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde de bu şekilde bir yaklaşımın olduğu doğrulanmıştır. Bu dönem yöneticileri için enstitü geleneği korunmalı; kurumun ana misyonu olan kaliteli araştırma yapmak ve araştırmacı yetiştirmek her zaman öncelikli amaç olmalıdır.

Üniversite geçişle birlikte farklı bir durum oluştu. Bir önceki dönemde daha geleneksel bir bakış var. O dönem yöneticileri daha farklı bir çizgide. Evet, son yıllarda beklenti farklılaştı üniversiteden. Beklentinin doğruluğu ya da yanlışlığı tartışılabilir ama bir önceki dönemde bu kadar iç içe değildik bu eğilimlerle. Yani sanırım enstitü geleneğini korumak adına bir tercih vardı. (MİMP15)

Son yıllarda, özellikle YÖK bazında ve üst kademedeki yöneticiler bazında biraz farklı bir durum oluştu. Bu üniversite olma ile birlikte dönemin rektörünün tercihleri, bakışı ile daha bir iç içe olduk. Bir önceki dönemde biraz daha farklı bir bakış açısı var gibi. Yani dışarıya göre değil de içeriden bir bakış açısı. İşte biz enstitüyüz, olayımız yayın,

araştırma ve araştırmacı yetiştirmek. O yüzden iki dönem arasında belirgin bir durum var. (MED28)

Kalite bakımından ise dönem yöneticileri için kalite hala dışarıdan formal ya da informal otoritelerin ölçebileceği bir olgu değil, örgütün kendi içerisinde tanımladığı ve uyguladığı bir olgudur. Örneğin sıralamalara yönelik tedbirli ve eleştirel bir yaklaşım bulunmaktadır. Enstitünün o sıralamalarda zaten üst basamaklarda olduğunu ve bunun amaçları olmadığı halde böyle olduğunu dönem yöneticileri ifade etmektedir.

Biz zaten her zaman yaptığımızı yaptığımız için ordaydık. Bu bizim amacımız değildi, hiç de olmadı. Yani bu kalite olayı biraz farklı, bence biraz popülist bir şey. Herkesin ağzında. Bu kadar kolay değil eğitimin araştırmanın kalitesini ölçmek. Birkaç gösterge ile olacak iş değil. Bu yönetimin, hocaların, personelin bunu istemesi ve her yaptığında bunla hareket etmesi ile ilgili bir şey. Gelip ölçülecek yazılacak çizilecek bir şey değil. (TKP13)

Bu dönemdeki (2010 – 2014) liderin daha korumacı bir vizyon ile hareket ettiği söylenebilir. Bu dönemdeki gelişmelere, özellikle homojenleşme baskılarına, eleştirel bakan dönem yöneticilerinin direnebildikleri noktada bunlara direndikleri söylenebilir. Bununla birlikte buradaki direnmek aktif ve açık bir direniş değil, kurumsal çevreden gelen baskılara karşı aktif şekilde alıcı olmamak, bir anlamda bunları ‘okumamayı’ seçmek şeklindedir. Bir sonraki dönemde daha iyi görüleceği üzere, sonraki rektörün proaktif bir yaklaşım sergilediği, bazı süreçleri henüz devlet güdümlü zorlayıcı baskı durumu oluşmadan başlattığı görülmektedir.

Bir diğer önemli bulgu ise bu dönemdeki rektörlerin kurumun içinden gelmesidir. Bir sonraki dönemde dışarıdan bir rektörün atanmasının örgütte yarattığı direnç ve benimsememe hali göz önüne alındığında, içeriden gelen rektörün daha farklı bir vizyonla hareket ettiği şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Nitekim veriler de karşılaştırma yapıldığı durumlarda bu içeriden – dışardan ayrımının önemini ortaya koymaktadır. İçerden gelen rektör, örgütün kimliğini bildiği ve ‘onlardan’ biri olduğu için kurumsal çevre ile örgüt arasında kaldığında örgüt lehine karar alma eğiliminde olabilmektedir. Diğer bir ifade ile, statükonun korunması liderin öncelikli tercihi olabilir. Bu döneme ilişkin katılımcı ifadeleri de bu şekilde



bir tercihin olduğuna işaret etmektedir. Sonraki dönemle karşılaştırıldığında, bu dönemde kimliğin ayırt edici yönü vurgulanmış ve enstitünün ana misyonuna bağlı şekilde devam etmesinin gerekliliği ifade edilmiştir. Bu da liderin örgütsel kimlik ile özdeşleşmesinin fazla olduğuna işaret etmektedir. Bu güçlü özdeşleşme kurumsal çevreden gelen baskıların ve yeni kimlik taleplerinin kimlik tehditleri olarak algılanmasına neden olmuş olabilir ki bu durum çevre ile sınırlı ilişkiler içerisinde olmayı açıklayabilecek niteliktedir. Bu noktada örgütsel kimlik ile ilgili bölümde yer verilen iki kimlik tipi –normatif/faydacı (utilitarian)- önemlidir. Bulgular bu örgütün normatif kimlik tipine yakın olduğuna işaret etmektedir. Bu dönem yöneticileri de bu şekilde bir bakış açısına sahip gibi görünmektedir. Ancak kurumsal çevredeki kimlik iddiaları ise yükseköğretim kurumlarının faydacıl (utilitarian) olması şeklindedir. Dolayısı ile kurumsal çevrenin kimlik iddiaları ile örgütün algılanan kimliği arasındaki uyumsuzluk durumunda lider kendisinin de güçlü şekilde özdeşleştiği normatif kimliği koruma eğilimindedir şeklinde bir sonuca ulaşılabilir.

Burada önemli olan şey rektörün dışarıdan olması. Biz bunu pek istemedik. Nedenlerimiz anlaşılabilir. Dışardan biri nerede olursa olsun sizi tanımıyor, eğitimi, içinden geldiği kültür farklı. Buranın dinamiklerine hâkim değil. Haklı olarak kişiliğini, vizyonunu yansıtıyor. İşte değişen şey buydu. Ondan önceki dönemlerde bakış farklı, sonrakinde daha dışa dönük bir şey var. (İSDDÖ17)

Son olarak, örgütler kurumsal çevreden eşbiçimci baskılar şeklinde gelen kimlik iddialarını aktörlerce bir anlamlandırma sürecinden geçirmektedir. Burada, alanyazında da ifade edildiği üzere yeni kimlik iddiaları var olan bilişsel şemalar ile karşılaştırılmaktadır. Bu süreçte oldukça önemli bir bileşen ise liderlerinin anlam verme süreçleridir. En basit deyişle ile liderin yeni kimlik iddialarını izleyenlere ‘satmaya’ çalıştığı bu süreç daha sonraki anlamlandırma sürecinin ilk aşaması olarak ifade edilebilir. Bu noktada liderin kurumsal çevreyi nasıl okuduğu, neyi ‘aldığı/almadığı’ önemlidir. Buradan hareketle veriler bu dönemdeki tepe yöneticilerin kurumsal çevreden gelen baskıları ‘tamponluyor’ (bilinçli ya da bilinçsiz) gibi görüldüğüne işaret etmektedir. Özellikle kalite tanım ve baskıları noktasında kurumsal çevredeki kalite olgusu ile örgütün ve tepe yöneticilerin kalite tanım ve inançları önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Yine kimlik ile ilintili olarak değerlendirildiğinde katılımcılar örgütsel kimliğin ayırt edici yanını vurgulamakta ve

her yükseköğretim kurumunun kendi kimliğine sahip olmasının önemine dikkat çekmektedir. İçerden bir liderin de çevre ile ilişkilerinde bu yönde bir davranış benimsediği iddia edilebilir.

#### **4.2.3. Etkileşim Dönemi**

2014 yılında üniversiteye dönüşme ile birlikte bu yükseköğretimin kurumunda ciddi bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Bu dönemde enstitüden üniversiteye dönüşme ile birlikte dışarıdan, yani bu yükseköğretim kurumunda yetişmemiş ve kadrosu burada bulunmayan, bir rektör ataması yapılmıştır. Bu yeni rektörle birlikte kurumsal çevreyle etkileşim artmış, hatta bazı konularda oldukça proaktif ve girişken bir yaklaşım sergilenmiştir. Örneğin YÖK'ün zorunlu kalite süreçlerinin dışında ve öncesinde bir kalite süreci başlatılmış ve katılımcılara göre bu doğrudan rektörün ve üst yönetimin iradesi ile olmuştur. Yine aynı dönemde, üniversitenin tanıtımına yönelik daha yoğun bir faaliyetler dizisi başlamıştır. Üniversitede teknoloji transfer ofisinin açılması, çevredeki sanayiciler ve firmalar ile ikili ilişkilerin geliştirilmesi, sıralamalara yönelik farkındalığın artması ve buralarda üst konumlarda olmak gibi bir misyonun bulunması gibi eylemler zorlayıcı eşbiçimci baskılarla açıklanması mümkün olmayan gelişmeler olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların bu dönemdeki değişimlere yönelik görüşleri değerlendirildiğinde, başta rektör olmak üzere üst yönetimin bu noktadaki vizyonunun süreçte önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Burada liderin kurumsal çevrede daha fazla alıcı konumunda olduğu iddia edilebilir.

Bu üniversite olmamız ile gelen rektörün ve o dönem yöneticilerin farklı bir vizyonu oldu. Bütün bu değişimler bunla ilgili. Yaptıklarımız var ama işte burada farklı bir yaklaşım ile süreç farklılaştı. (MHP9)

Kalite süreçleri adı ne olursa olsun bir şekilde hep vardı ama bu dönemde olayların seyri biraz daha farklı. Elbette YÖK'ün ve diğer üniversitelerin yaptıklarının ve rekabetin bir etkisi var ama eskiden de buna benzer şeyler vardı. Burada dönemin üniversite yönetiminin tavrı fark yarattı. Daha farklı bir vizyon, daha yoğun bir süreç getirdi. (TFP11)

Bu değişimin nedenlerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde farklı ancak birbirini tamamlar nitelikte bir dizi nedenin olduğu görülmektedir. Öncelikle rektörün 'bambaşka' bir vizyon ile hareket etmesi ana neden gibi görünmektedir. Bu

dönem rektörünün üniversiteyi girişimci, dinamik, sanayi ile işbirliği içerisinde bir çizgide konumlandığı; Türk yükseköğretiminde son yıllarda giderek daha baskın hale gelen ‘katma değer üreten üniversite’ anlayışını benimsediği söylenebilir. Buradan hareketle, daha önceki dönem rektörleri ‘içeriden’ olmaları sebebi ile kimlik ile bağlıken bu dönem rektörünün dışardan biri olarak aynı özdeşleşmeye sahip olmaması bir alan yaratmış olabilir. Bu da liderin kendi vizyonu ile hareket etmesine imkân tanımış olabilir.

Biraz bu dönemdeki rektörün farklı bir geçmişten gelmesinin etkisi var. Öncesinde daha dengeli, ne yapmalıyız noktasında kurumu dikkate alan bir oluşum vardı. Ama o dönemde sanırım rektörün kendi vizyonu ve içinden geldiği kültürün etkisi ile bazı yeni şeyler önem kazandı. (MÇP5)

İkincisi, bu dönemde her ne kadar çok daha öncesinde var olan bir kurumun dönüştürülmesi ile bir üniversite kurulmuş olsa da bu ‘yeni’ üniversitenin ‘ilk’ rektörü olarak bu denli yoğun bir tanıtımın olması liderin bu konuda bir tür iyi performans gösterme motivasyonu ile açıklanabilir. Yine liderin dışarıdan olması ve bu üniversite için daha faydacıl (utilitarian) bir kimlik iddiası taşıyor gibi görünmesi de kurumsal çevrenin etkilerinin artmasını açıklayabilir. Bir önceki dönemdeki yöneticiler içerden olduğu için kurumsal çevre ile örgüt arasındaki dengede örgütten yana bir çizgide kendini konumlandırmış gibi görünmekte iken, bu dönemde ise üst yönetimin kurumsal çevreye daha yakın olduğu iddia edilebilir. Burada rektörün dışarıdan atanması ve gerek ilişkiler bakımından gerek kimlik ile özdeşleşme bakımından örgüte bir anlamda ‘uzak’ olması, daha proaktif ve girişken bir yaklaşım sergilemesine olanak sağlamış gibi görünmektedir. Her ne kadar örgüt aktörlerince bu değişim baskısı aceleci olarak değerlendirilmiş, çoğu zaman uygun bulunmamış ve uygulamada yeterince içselleştirilmemiş gibi görünse de liderin değişimde ciddi bir rol oynadığı açıktır.

Dahası, her ne kadar kalite süreçleri bu rektörün döneminde bir süre sonra YÖK tarafından zorunlu hale getirilse de ve o döneme dek var olan temel eğilimler zamanla siyasalarda yerini alsın da, başlangıçta tüm bunların liderin ve üst yönetimin etkisi ile olduğu görülmektedir. Bu noktada bu dönemde taklidi (mimetik) baskıların daha baskın olduğu ve daha piyasa ve rekabet odaklı bir yaklaşımın benimsendiği, proaktif şekilde sürecin yönetildiği ve liderin baskılar için alıcı konumda olduğu

söylenbilir. Daha önceki dönemde var gibi görünen bilinçli ya da bilinçsiz tamponlamanın bu dönemde yerini böyle bir yaklaşıma bırakması, aynı zamanda zorlayıcı eşbiçimci baskıların da etkisini artırmış olması ile açıklanabilir. Ancak yine de bu örgütün kalite süreçleri başta olmak üzere bir dizi süreci ilk başlatan yükseköğretim kurumları arasında olması kurumsal çevreye uyumun zorunluluktan çok istendik şekilde olduğuna işaret etmektedir.

Bunlardan kaçış pek mümkün değil. Zaten bu dönemde de bizim üniversitenin yönetimi daha dışarı odaklı bir yaklaşım benimsedi. Tanıtımlar, burslar, işte o sıralamalardaki yerimiz biraz rekabet üzerinden önemli. Bunların duyurulması da bu yüzden. İyi öğrenci çekelim, kendimizi anlatalım gibi bir yaklaşım var. Biraz süreç hızlı oldu, iyi yönetilemeyen yerler var ama arkasındaki motivasyon bu. (YDÖG19)

2018 yılında ise mevcut rektör görev süresi dolmadan kurumdan ayrılmış ve örgüt içinden bir rektör atanmıştır. Araştırmanın verilerinin toplandığı dönem dikkate alındığında, bu rektörün göreve başlamasının üzerinden çok fazla zaman geçmediğini belirtmek bir gereklilik olarak görülmüştür. Dolayısı ile katılımcıların bu döneme ilişkin değerlendirmeleri daha sınırlı olmuştur. Bununla birlikte bulgular bu dönemde üst yönetimin daha bir önceki dönemdeki misyonu devam ettirme eğiliminde olduğuna, yani yeniden bir 'statükoyu koruma' döneminin başladığına işaret etmektedir. Bununla birlikte bu dönemin üst yönetiminin eskisi kadar yoğun bir uyum sürecini benimsemediği şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Bunun nedenleri sorulduğunda katılımcıların iki ana etmene işaret ettiği bulunmuştur. İlki bu rektörün 'içerden' olması nedeniyle örgütsel kimlik ile özdeşleşmesinin daha fazla olduğu şeklinde bir algının bulunmasıdır. İkincisi ise bu dönemdeki başlıca sorunların farklılaşması olarak ifade edilmiştir. Bu dönem genel itibari ile Türk yükseköğretiminde genişlemeye rağmen ayrılan finansmanın o oranda artmadığı uzun süreli bir eğilimin daha ciddi bir şekilde hissedildiği, aynı zamanda ülke ekonomisinin zor dönemlerden geçtiği bir dönemdir. Bu nedenle liderin ve üst yönetimin mevcut dengeleri sürdürmeye çalıştığı ancak finansman sorununun daha belirgin olması nedeniyle odağın buna çözümler bulmak olduğu kilit bazı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Son dönem biraz yeni ama bir dengelenme olduğunu görüyorum. Başlayan bazı şeyler, yeni oluşumlar var ve burada eskinin devamlılığı gibi bir durum var. Öte yandan tabi

biraz daha içerideki sorunların çözümü gibi bir durum var. Yönetim özellikle altyapı ve finansman için arayışlar içerisinde. Yakından biri olarak söyleyebilirim öncelik bu şu anda. (MBDÖ4)

Bununla birlikte, bu dönem Türk yükseköğretiminde bazı şeylerin 'kurumsallaştığı' bir dönem olarak ifade edilebilir. Örneğin yükseköğretimde kalite güvencesi süreçleri bu dönemde oturmuş ve tüm üniversiteler sürece dâhil edilmiştir. Uluslararası sıralamalar artık kendini YÖK'ün kendi değerlendirmelerinde de bulmuştur. Misyon farklılaşması bir siyasa haline gelmiş, sanayi işbirliği artık gerek siyasi iktidar gerek yükseköğretimdeki karar vericiler için bir öncelik haline gelmiştir. Uluslararasılaşma konusunda da benzer bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu gelişmeler zorlayıcı eşbiçimci baskı olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan, özellikle üniversitenin konumlandığı bölgede daha yoğun olan rekabet ve üniversitelerin iyi öğrenci çekme motivasyonları ise daha piyasa temelli bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Bu durumda ise üniversiteler iyi örnekleri taklit etme ve bu şekilde başarılı olma şeklinde tavır sergileyebilir. Son olarak kalite güvencesi anlamında YÖK'ün belirli bir mesafe kat ettiği, özellikle Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun oluşturulması ve bu kurulun son yıllarda kalite güvencesine ilişkin yaptıkları bu şekilde bir kaliteyi 'norm' haline dönüştürüyor gibi görünmektedir. Tüm bu gelişmelerle birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal çevrenin gelen baskıların daha güçlü olduğu, yükseköğretim yöneticilerinin geçmişe oranla daha az alanı kaldığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Dolayısı ile meşruluğun sağlanması ve devam ettirilmesi için yükseköğretim yöneticilerinin kurumsal çevre ile daha yoğun bir etkileşim içinde olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

### **4.3. ÜÇÜNCÜ TEMA: KALİTENİN İKİ YÜZÜ**

Bu tema, yükseköğretim kalite olgusunu bu araştırma üniversite özelinde, gerek makro düzeyde gelişmeler gerek örgütsel kimlik ile ilintili olarak ortaya koymaktadır. Bu noktada, mikro düzeyde örgütsel kimlik ile ilişkili olarak algılanan ve tanımlanan kalite ile makro düzeyde kurumsalcı baskı ve beklentiler ile şekillenen kalite olgusundaki farklılığa dikkat çekmesi açısından, bu tema kalitenin iki yüzü şeklinde isimlendirilmiştir. Bu temada iki alt kategori tanımlanmıştır. Bunlardan ilki olan sürdürülebilir kalite alt teması daha çok var olan ve beklenen kalite tanımına ilişkin bulgular barındırırken dikte edilen kalite alt teması ise Türkiye yükseköğretim

kurumsal çevresinde çoğu zaman hiyerarşik ve tepeden inme bir kaliteyi tanımlamaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler iki farklı kalite paradigmasının olduğuna işaret etmekte ve bu durumun bir uyumsuzluğa neden olduğuna yönelik izler barındırmaktadır. Bu tema ve kategoriler Tablo 20. de sunulmuştur.

#### 4.3.1. Sürdürülebilir Kalite

Çalışma kapsamında görüşülen katılımcılar, kaliteyi basit ve çoğu zaman yüzeysel şekilde yansıtan gösterge, politika ve tanımlar yerine çok daha derin, birden fazla bileşeni olan ve bir süreç niteliği taşıyan bir olgu olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısında ‘sürdürülebilirlik’ kavramı öne çıkmış ve katılımcıların kalite tanımlarını oluşturan öğelerin tamamı bu kavram ile ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan her bir kategori ‘sürdürülebilir’ kalitenin farklı bir boyutunu ifade etmektedir. Her bir kategoride katılımcıların olan ve olması gerekene ilişkin söylemlerine yer verilmiştir.

**Tablo 20.** Üçüncü Tema ve Kategoriler

<b>ÜÇÜNCÜ TEMA</b>	<b>KATEGORİ VE ALT KATEGORİLER</b>
<b>KALİTENİN İKİ YÜZÜ</b>	<b>SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yükseköğretimin Finansmanı</li><li>- Bütüncül Kalite Algısı</li><li>- Kalite Süreçlerini İçselleştirme</li><li>- Misyon Farklılaşması</li><li>- Yerelden Evrensel/Evrenselden Yerele</li></ul> <b>KURUMSAL ÇEVRENİN KALİTE TANIM VE BASKILARI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- YÖK ne ister?</li><li>- Girişimcilik Hikâyesi</li><li>- Popülist Kalite</li></ul>

##### 4.3.1.1. Yükseköğretimin Finansmanı

Veriler, kalitenin en önemli ayağı olarak finansmanın gerekliliğine işaret etmektedir. Katılımcıların tamamı genel anlamda Türk yükseköğretiminin önemli bir finansman sorunu olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılara göre bu sorunun iki önemli bileşeni bulunmaktadır. İlki altyapının geliştirilmesi için gereken finansmandır. İkincisi ise, son dönemde yükseköğretime ayrılan bütçenin artan üniversite sayısı nedeniyle etkili kullanılamama sorunudur. İlki ülkenin kronik

sorunu olarak değerlendirilirken, ikinci sorun son yıllarda daha da güçlü şekilde hissedilmektedir. Siyasi iktidarın yükseköğretimde genişleme politikası gereği açılan onlarca üniversitenin yükseköğretimde ciddi bir soruna yol açtığı ifade edilmektedir. Var olan sınırlı finansman kaynaklarının bu hızlı büyüme sonucunda parçalanması, bazı üniversitelerde yok denecek kadar az öğrenci varken personel ve genel giderlere bir mali kaynak ayrılması ve bunların yarattığı sorunlar finansman sorununu daha da ciddi bir hale getirdiği ifade edilmektedir.

Yani sen YÖK'teki kaliteyi arttırmak istiyorsan, önce akademisyen kalitesini arttırmak zorundasın. Sizin bu kaliteyi arttırmanızın yanı sıra personelinizin kalitesini arttırmak istiyorsanız gerçekten ona ekonomik şartlar sunmanız lazım. Ben bir laboratuvar kuracağım ama para yok. Ben şu cihazı alacağım, para yok. Tamam, TÜBİTAK var o var bu var ama yani TÜBİTAK'ın harcadığı ya da bütün üniversitelerdeki ARGE bütçesi bir ilaç firmasının ARGE bütçesi etmiyor. (KGMD23)

Kişisel anlamda akademisyenler için organizasyon ya da araştırmalar odağında yapıyor olabilir; fakat bunu bir örgütsel ve ülkemizin tanımladığı kaideleri, çıkarları ve eğitim politikaları düzeyinde bunu hayata geçirebildiğimizi düşünmüyorum. Sebebi, donanımlı know-how insanların olmaması değil. Sebebi birincil düzeyde para. Para olmadığı için bunun varlığı üzerine, bunun böyle kurgulayıp harekete geçelim algısı ve bütünlüğünde oluşturamıyoruz. Sanırım YÖK'te bunun kararını verebilecek insanlar kararını verseler bile finansman nerede? (MÇP7)

On üniversite varken ayırdığımız bütçe ile 20 üniversite için ayırdığımız bütçe aynı ya da çok az artmış. Üstelik öğrenci sayıları da artmış. Şimdi her yerde üniversite var. Var ama, içinde öğrencisi olmayan bölüm var. Çok ilginçtir ki o bölüm bir de ilana çıkıyor daha fazla hoca için. Bu tek bir örnek değil. Medyada kaç tane örneği var. Şimdi o adama da bütçe verdin, bize de verdin. Öğrenci bizde ama finansman bölündü. (MİMP15)

Araştırmanın yapıldığı üniversite özelinde bir değerlendirme yapmaları istendiğinde, katılımcılar yükseköğretimin beklenen çıktılara ulaşabilmesi ve kaliteden ödün verilmemesi adına ciddi anlamda bir yatırımın gerekliliğini ifade etmiştir. Kaliteli eğitim ve araştırmanın gerçekleştirileceği, girişimciliğin destekleneceği, öğrenci deneyiminin zenginleştirileceği ortamların oluşturulması için doğrudan devletin bu noktada finansman desteği gerekli görülmektedir. Bununla

birlikte mevcut durumun istenen düzeyde olmadığı neredeyse tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Özellikle son yıllarda artan öğrenci sayıları nedeniyle yükseköğretimde ciddi bir kan kaybı yaşandığına dikkat çeken katılımcılar, öğrenci sayısındaki artışa oranla, üniversitenin personel ve altyapı konusunda aynı şekilde büyümediğini ifade etmektedir. Bu durum doğrudan eğitim ve araştırmanın kalitesini etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle son iki yıldır, en temel hizmetlerin bile sağlanması konusunda ciddi bir sıkıntı olduğu ifade edilmektedir.

Biz bu süreçten ilk etkileneniz. Öğrenci doğrudan bize geliyor. Bu sene 900 öğrencimiz var, altyapımız bunu karşılayacak düzeyde değil. Elimizden geleni yapıyoruz, önlemler alıyoruz ama kaliteyi konuşmak için önce altyapıyı çözmemiz lazım. Ben sınıf bulamıyorsam, hoca sayım yeterli değilse zaten baştan yenik başlamış oluyorum bu sürece. Yani burada yönetimin de yapacağı bir şey yok. Ellerinden geleni yapıyorlar ama onların da tıkanıdığı yer aynı. (YDÖG20)

Devletin üniversitelere aktardığı bütçe aynı oranda artmadığı için geçmiş yıllarda 50-100 personel alabilirken, son yıllarda bu sayı ciddi anlamda düştü idari personel anlamında özellikle. Aynı şey bütçe anlamında da var. Bir yandan bütçe yok, ama lisans öğrenci sayısı artıyor. YÖK size sormadan size öğrenci veriyor. 1000 tane lisans öğrencisi geldi bu sene. Yemekhane yetmiyor, yurdumuz yok, spor komplekslerimiz yetersiz, laboratuvarlarımız yetersiz. Fizik dersini bir amfide 250 öğrenci almak üzerinde kaldı. Laboratuvar için gün ve saat vermek zorunda kaldık. Hal böyle iken o kâğıt üzerindeki hedefler de nitekim kuruluştan gelen değerler de kâğıt üzerinde kalıyor, eyleme dönüşmüyor. (ÖİİD21)

Finansman sorunu kalite güvencesine ilişkin süreçlerde de kendini olumsuz bir etken olarak göstermektedir.

Bunları düşündüğümüzde maliyet de çok şeyi değiştiriyor tabi. Bir akreditasyonun belgelendirilmesi 40 bin civarlarında. Bir laboratuvarı akredite etmek, oradaki cihazların durumu onarımı gibi şeyler çok maliyetli ve dereceli ilerleyecek durumlar. Ekstra süreç gerektiren durumlar. Yine de biz bizden istenen kriterlere göre çalışmaya devam edeceğiz. Bütçesel anlamda da sıkıntılarımız var tabi. (KOU26)

Bazı katılımcılar finansman ve devletin kendilerinden beklentilerinin uyuşmadığını ifade etmektedir. Öz kaynak oluşturmanın önemine dikkat çeken bu katılımcılar, devletin kendilerinden bunu beklediğini, ancak bunun için de öncelikle



bir yatırımın gerekliliğini ifade etmektedir. Bazı katılımcılar uluslararasılaşma potansiyelinin artması için güçlü laboratuvar ortamlarının ve öğrenciye sunulan olanakların artması gerektiğini ifade etmektedir. Bazı katılımcılar ise finansmanı girişimcilik potansiyeli ile ilişkilendirmiştir. Bu katılımcılara göre, gerçekten ürüne ulaşabilecek bir araştırma ortamı oluşturabilmek için bunu gerçekleştirebilecek fiziki elementlerin ve insan kaynağının olması gerektiğini ifade etmiştir.

Türkiye’de üniversiteler arasında - çok iyi örnekleri bir kenara koyuyorum onların dinamikleri farklıdır- biz öz kaynak oluşturma potansiyeli yüksek bir üniversiteyiz. Güçlü olduğumuz yanlarımız var. Ancak finansman olmadığı sürece bunun hiçbir önemi yok. Devlet bütçeyi kesiyor, kendin üret diyor. Öz kaynak oluşturmak için de finansman gerek. Benim altyapım iyi olacak ki bana gelecekler, sanayiye çekeceğim, iyi mezunlar verip güçlü, destek veren bir mezun portföyü oluşturacağım. Uluslararası öğrenci çekmem için o öğrenciye bir şeyler sunabilmeliyim. Bunların hepsi finansman. Evet, bu konuda bir çaba var ama bunlar kolay şeyler değil. (TKD14)

Kurumdaki akademisyenlerin çoğu belirli bir dönem doktora ya da doktora sonrası araştırmalar için farklı ülkelerde buldukları için finansman konusunda genellikle karşılaştırma yaparak durumu özetlemeye çalışmışlardır. Bu noktada yapılan kıyaslamalar, dünyanın önde gelen tüm ülkelerinde yükseköğretime ciddi bir kaynak ayrıldığına, bu kaynakların etkin kullanılmasına özen gösterildiği ve işlerlik kazanan üniversitelerin daha sonrasında kendi kaynaklarını oluşturmaya başladığına, ancak Türkiye’de bunun hiçbir zaman olması gerektiği gibi yapılmadığına işaret etmektedir.

Katılımcılar aynı zamanda finansman ile ilgili olarak araştırma üniversitesi kimliğini öne çıkarmışlardır. Dünyadaki örneklerine ve eşdeğerlerine vurgu yaparak araştırma üniversitelerini daha fazla kaynak ayrılması gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte bu yönde bir adımın atılmadığı görülmektedir.

Uluslararası sıralamalara bakarsanız bizde yükseköğretime harcama düşük. Bizde sekiz milyon öğrenci var. İkincisi, bir de araştırma üniversitesi örneklerine bakarsanız orada durum daha da vahim. Onların yanında bizim finansal desteğimiz yok sayılır. Bu işin evet birçok boyutu var ama o finansal kaynak en önemli ayağı. (MEP8)

Özetle, tüm katılımcılar kalitenin korunması ve artırılabilmesi için finansmanın artması gerektiğini dile getirmiştir. Bu noktada değişen paradigmaya değinen bazı

katılımcılar, neoliberal politikaların yansımalarının daha güçlü şekilde görüldüğünü ifade etmektedir. Bununla birlikte devlet üniversitesi kimliğini ön plana çıkaran bu katılımcılar, Türkiye'nin kendi dinamikleri gereği bu şekilde bir yaklaşım benimsemesinin kaliteyi artıran değil, aksine azaltan bir etkisi olacağını ifade etmektedir.

#### **4.3.1.2. Bütüncül Kalite Algısı**

Katılımcıların kalite tanımlarının uygulanan politikalara göre çok daha bütüncül olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bulgular kalitede bütün parçaların birbiri ile yakından ilişkili olması gerektiği, birindeki bir sorunun tamamı etkileyeceğini ifade etmektedir. Katılımcılara göre öncelikle ortak bir vizyon oluşturulması, yükseköğretimin dayandığı temel felsefenin oturtulması, ve kurumun güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi ilk aşamalar olarak kaydedilmiştir. Ardından araştırmadan eğitime, öğrenci deneyiminden işe alma kriterlerine kadar her anlamda kaliteli olmak için bir eylemler dizininin oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir.

Eğitimde kalite bambaşka bir şey. Biz McDonalds değiliz, bir fabrika değiliz. Dolayısı ile kalitenin birçok ayağı var. Girdi önemli, süreç önemli, çıktı önemli. Öyle kâğıt üstünde kalite ile bu işler olmuyor. Bir kere felsefe farklı. Öğrenciyi müşteri diye tanımladığınız hiçbir sistem ile bu denli geniş bir perspektif elde edemezsiniz. (MBD2)

Kalite çalışmalarında ilk yapılması gereken şey kalitenin ne olduğunun tanımlanması, kalite parametrelerinin tanımlanması ve çalışanların buna inandırılması. İlk aşamaları biz yapmadığımız için Türkiye'de kalite çalışmaları kurum içerisinde benimsenmedi. Hala daha benimsenmiş değil. (MBDÖ3)

Bu bağlamda katılımcılar üniversitelerini çoğu üniversiteye göre oldukça kaliteli olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte 'bütünün kalitesi' algısı da burada ortaya çıkmaktadır. Bulgular, kıyaslamacı bir yaklaşımla kalitenin belirlenmesi ya da ölçülmesinin gerçek anlamda kaliteyi tanımlayamayacağına ve aslında kaliteye hizmet etmeyeceğine yönelik bir inanışın varlığına işaret etmektedir. Burada katılımcılar genel itibari ile yükseköğretim kalitesine dikkat çekmekte, sistemin kalitesinin düşük olduğu bir ortamda bireysel olarak bir üniversitenin diğerlerinden iyi olmasının bir anlam ifade etmeyeceğini ifade etmektedir. Hatta bazı katılımcılar

kaliteden bahsedilebilmesi için ülkenin her sektöründe belirli bir standardın aşılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Bizim kalitemiz ülkenin genel kalitesi ile ilişkilidir. Her şey bir denge ile hareket etmelidir. Sanayi kaliteli olacak ki üniversite kaliteli olacak. O noktada bir iki üniversitemiz kaliteli demek açıkçası inandırıcı değil. Evet, ülke içinde bir sıralama yaptınız biz de iyi durumdayız. Ama daha geniş bir çevrede, dünyada ,Avrupa da burası dâhil orta düzeydeyiz. Yeni açılanları hiç almıyorum bile dikkate. (MHP9)

Sadece üste ve dışarıya iyi görünmek için sıralamalarda üstte olmak için bir şeyler yapıyorsanız her türlü sıralamada bir takım iyileşmeler ve başarılar elde edebilirsiniz. Bu bilinen bir şey, rakamlar ile oynamak o kadar zor şeyler değil. O sıralamalara baktığımız zaman bazen üstlere çıktığımız bazen altlarda kaldığımız görülebiliyor. Ve altımızdaki ve üstümüzdeki üniversitelere baktığımızda bazen şaşırıyorsunuz ya bu sıralamada bir gariplik var diyorsunuz. Herhalde diğerleri de bizim hakkımızda bunu düşünüyordur. Tabii ki sıralamalar önemli; bir şekilde kendimizi birileri ile karşılaştırabilmemiz lazım, rekabet olması lazım üniversiteler arasında. Ama üniversitenin asıl yapması gereken araştırma ve eğitimi ikinci plana atıp, bir şeyleri sıralama için yaparsanız kısa vadede başarılı olsanız dahi uzun vadede bu üniversitenin zararına olacaktır. (MBP1)

Bu bağlamda başta YÖK olmak üzere çeşitli aktörlerin oluşturduğu kalite göstergeleri ve süreçleri, katılımcıların çoğu tarafından indirgemeci bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Özellikle sıralamalar, memnuniyet anketleri, işbirliği anlaşmaları ve YÖK'ün kalite güvencesi sistemi, katılımcılar tarafından geçici ve çoğu zaman derinliği olmayan gösterge ve süreçler olarak değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir bir kalite anlayışının gelişmesi gerektiği, daha bütüncül hedefler ve vizyon ile hareket edilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Oradaki kriterler ve göstergeler ile sorun olan şeyler birbirinden farklı. Yani oradaki o sıralamaya girmeniz için gereken göstergeler zaten doğru herhangi bir çarpıtma yok. Bu üniversite akademisyenleri güçlü bir üniversite. Çoğu yurtdışı doktoralı. Yani göstergelerin en önemli ayağı yayın ve bizim hocalarımız yayın konusunda çok iyi durumdadır. Bu da bizi sıralamalar bakımından üst sıralara taşıyabiliyor. Ama üniversitenin diğer üniversiteler ile paralel şekilde hâlihazırda yaşadığı sorunlar bu sıralamaların kapsamında değil. (ÖİİD21)

Sıralama illa göstergesidir de birazcık galiba kolay o sıralamalarla yani neye göre sıralıyorsun biliyorum hani ne kadar gerçekçidir? Ben çok anlamlı bulmuyorum. Ben her zaman bir şu kaçınıcı olmuşuz dediğimizde onlara çok fazla şey vermek istemiyorum. Emin olun, makale sıralamasında olmuşuzdur ama bu bizim kurumsal kimliğimizle birlikte bizi bir yere götürmediğini gördüğüm için ... yani çünkü birçok ağır aksak işleyen, işlemeyen şeylerle birlikte yayın sıramız, proje sayımız, proje yapma üstünlüğümüz hepsinden üstün olmasına rağmen toplam bir kurumsalda bir öğrenciyi buraya çekebilecek gücü mü var bunların hani uluslararası sıralamasına göre 5. olmuşuz çokta önemli değil öğrenci açısından. (İİP18)

Bu tamamen hangi veri ile hareket ettiğinize bağlı. Her yıl değişen, kolay manipüle edebileceğiniz verileri alırsınız, işleriz ve belki de ilk 300'e de girersiniz. Ama bütün veriler ortaya konduğunda hepsi işin içine alındığında biz maddi olarak ilk 300'ü destekleyebilecek bir üniversite değiliz. Her şeyden önce biz bir devlet üniversitesiyiz, Verilen bütçe, bizim ekleyebildiğimiz meblağ belli. (MBDÖ4)

Bazı katılımcılar, özellikle son yıllarda kalite kavramının derinliğini yitirdiğini, herkesin her şey için kullandığı bir sözcük haline geldiğini ifade etmektedir. Bu yüzden standartlara, ölçmeye ve sıralamalara evrilmiş bir kalitenin inanılabilirliği olmadığı ifade edilmiştir.

Son olarak katılımcıların büyük bir bölümünün kalite ile liyakat kavramını ilişkilendirdikleri bulunmuştur. Liyakat, finansmandan sonra en çok tekrar edilen kalite kriteridir. Katılımcılara göre genel anlamda Türkiye yükseköğretiminde ciddi bir liyakat sorununun olduğu ve bunun da kaliteyi ciddi anlamda etkilediği görülmektedir.

Burası özelinde diyemem ama benim bakışım açımdan olmazsa olmaz olan adalet ve liyakat. Yönetimden günlük işlere her şey bu iki destur ile yapılırsa o zaman bir sıkıntı kalmaz. Akademik bir ürün yetiştireceksiniz evet, ama özünde hak edenin hak şekilde seçilmesi olmalı. Bu iki durum her şeyde kendini gösterecektir. İyi hoca alırsanız iyi öğrenci yetiştirirsiniz. (ÖİİD21)

Türk yükseköğretiminin en önemli sorunu bu. Şöyle örnekleyeyim. Emin olun şu an ülkenin en iyi üniversitelerine -burası da dâhildir- daha kolay girersiniz bir akademisyen olarak Anadolu üniversitelerine kıyasla. Öğrenci mezun ediyoruz, adam muhteşem bir projede çalışmış, yayınlar çıkarmış, post doc yapmış ama bildiğiniz iki

senelik bir üniversiteye giremiyor. Sebep? Liyakat sorunu. Bunu çözmeden bu işin çözümü yok. Biz bu konuda yine iyiler arasındayız. (TFP11)

Bu noktada katılımcılar kendi üniversitelerinin bu noktada diğerlerine oranla çok daha iyi bir durumda olduğunu ifade etmişlerdir. Liyakat vurgusu özellikle bu alt kategori altında ele alınmıştır. Bunun nedeni, katılımcıların liyakatı bütüncül kalitenin en önemli bileşenlerinden biri olarak tanımlamış olmasıdır. Kalitenin boyutları arasında, üniversite gibi eğitimin ve araştırmanın temel amaç olduğu bir kurumda liyakatın sayılması özellikle önemlidir. Katılımcılara göre özellikle akademisyen alımlarında liyakatın olması ya da olmaması doğrudan kalitenin belirleyicisi olarak ifade edilmiştir. Türk yükseköğretim kurumsal çevresinin finansmandan sonraki en önemli sorununun liyakatsızlık olduğu, bu durumun üniversiteleri siyasetin bir parçası haline getirdiği ifade edilmiştir. Bu noktada gerekli nitelikleri taşımayan yöneticiler ve akademisyenlerin zaten üniversitelerin kalitesine ciddi anlamda ket vurduğu ve YÖK'ün ve siyasi iradenin ortaya koyduğu hedeflerin bu şekilde gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir.

#### **4.3.1.3. Kalite Süreçlerini İçselleştirme**

Bu alt kategori katılımcıların kalite süreçlerine yönelik bakış açısını ifade etmektedir. Bu konudaki bulgular kalitenin içselleştirilmesi gereken bir olgu olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda katılımcılar, gerçekten kaliteye ulaşılabilmesi için bunun dışarıdan çeşitli araçlarla dikte edilen bir politika yerine 'örgütün genlerine işlemiş bir olgu' olması gerektiğini ifade etmektedirler.

Kendi üniversitelerine ilişkin yaptıkları değerlendirmelerde katılımcılar, bu üniversitenin gerçek anlamda kaliteli denebilecek yönlerinin herkes tarafından içselleştirildiğini; zaten bu yüzden o yönlerden kaliteli olduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin güçlü araştırma yapabilmek, yayında üretkenlik, çalışılan öğrenci tezlerinde standartları yüksek tutmak gibi uygulamalar ve gelenekler kalitenin içselleştirilmiş yönleri olarak ifade edilmektedir.

Bizim gelenekten gelen bir bakışımız var. Biz zaten kaliteli araştırma ve eğitim ile yola çıktık ve veriler imkânlar ve içinden geçtiğimiz süreç ile ilişkili olarak bir yere kadar geldik. Bizde örneğin bazı şeyler içselleştirilmiştir. Biz bunu biliriz. Kalite

süreçlerine gelince orada aynı şey oluşmadı çünkü bunlar bizim içselleştirebileceğimiz şeyler değil. (İSDD16)

Öte yandan katılımcıların çoğu hali hazırda uygulanan kalite güvencesi süreçlerinin beklenen etkiyi yaratamamasını içselleştirilmemesi ile açıklamaktadır. Birçok katılımcı bu süreçlerin bürokrasiyi ciddi anlamda artıran, dokümantasyona ağırlık veren, çoğu zaman hedefleri iyi tanımlanmamış ya da yükseköğretime sonradan transfer edilen mekanizmalar olarak değerlendirmiş; bu yüzden de kendileri için bir anlam ifade etmediğini ifade etmiştir. Bulgular, kaliteye ilişkin hali hazırdaki süreçlerin gereklerinin bir şekilde yerine getirildiğine; ancak çoğu zaman işlerin belirli çalışanlar ya da birimlerce yapıldığına, çoğu akademisyenin bu sürece dâhil olmadığına işaret etmektedir.

Yine üniversitenin yönetim olarak ortaya koyduğu bazı kalite hedeflerinin aslında pek karşılık bulmadığı görülmektedir. Uluslararası sıralamalarda daha da yükselmek, dünya üniversitesi olmak gibi hedeflerin içselleştirilmediği görülmektedir. Bu bağlamda katılımcı görüşleri bu üniversitenin Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinin biri olduğunu ancak iki nedenle bu hedeflerin içselleştirilmediğini ve içselleştirilemeyeceğini işaret etmektedir. İlki, yükseköğretim üst politikalarının böyle bir amaca hizmet etmediğidir. İkincisi ise, genel anlamda yükseköğretimde olduğu düşünülen liyakatsizlik sorunudur.

Bir diğer önemli bulgu kaliteye yönelik süreçlerin ve göstergelerin araç olması gerekirken amaç haline getirildiğinin düşünülmesidir. Katılımcılara göre yükseköğretimde kalitenin anlamı açıktır: Kaliteli araştırma yapmak ve eğitim vermek. Buna ek olarak, bu üniversitedeki akademisyenlerinin girişimcilik ve ticarileşme gibi göstergeler konusunda da benimseyici olduğu, bulunduğu konum ve kuruluş misyonu gereği bu üniversitenin bunu yapabileceğini kabul ettiği görülmektedir. Bununla birlikte asıl olanı geri plana atıp, kalite araçlarını amaç olarak benimsemenin kalitenin içselleştirilmesi önünde bir engel olduğu ifade edilmiştir. Sıralamalarda birkaç sıra yükselmek, bölümdeki yayın sayısını belirli bir oranda artırmak, gelecek denetimi atlatmak gibi kısa vadeli ve araç niteliğindeki eylemlerin bir amaca dönüşmesinin yanlışlığı çoğu katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Kalite uzun soluklu bir iş. Bir anket, bir sıralama sizin kalitenizin sadece küçük bir resmidir. Özellikle sıralamalar burada önemli. Evet, belki gurur duyulması bir şey ama belirli kıstaslara dayalı. O kıstaslar değiştiğinde sıralama değişir. O noktada bugün beş yüze girdiniz iki sene sonra değilsiniz. Biz de olan şey mesela. Ne oldu biz iki sene de kalitesiz mi olduk? Ya da şöyle düzeltelim eğer oldu ise bunun sorumlusu biz miyiz yoksa bu finansman ve politika sorunu mu? Daha da ilginç bu kalite süreçleri başladıktan sonra sıralamada geriledik. Şimdi hangisi yanlış? Süreçler mi yoksa sıralamalar mı? Neye göre karar vereceksiniz? (MİMP15)

Yaptıklarınızı sıralamaya göre yaparsanız ana misyonunuz bu olursa bunun bir faydası olmaz ki asıl misyona da hizmet etmez. Bize verilen o ilk misyon hala geçerlidir işte şu alanlarda atılım yapmak ülkeyi ileri taşımak. Sıralamalarda üstlerde yer almak diye bir misyon yok. Ama zaten siz bunu gerçekleştirirseniz sıralama bunun sonucunda olacaktır. (MHP9)

Kalite biriminde yetkililerle yapılan görüşmelerde de içselleştirmenin en önemli sorun olduğu görülmektedir. Bu katılımcılar da kurumda kalite süreçlerinin henüz tam olarak benimsenmediğini ifade etmektedir. Bu noktada katılımcılar özellikle İSO gibi kalite süreçlerinin işletme ve sanayi için geliştirilmiş olması nedeni ile yükseköğretimde kabul edilmesinin zor olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte aslında kalite süreçlerinin iyi anlaşılması ve bir araç olarak görülmesinin uzun vadede olumlu sonuçlarının olabileceği de dile getirilmiştir. Bu katılımcılara göre bu süreçlere uyum sağlamak ve onları benimsemek zaman gerektiren ve insanların olumlu sonuçlarını zamanla görmesi ile oluşacak bir durumdur.

Ben daha yapılanma sürecinde olarak görüyorum. Yapı kurmak anlamında bir istek var; ama uygulanma kısmında kişiler hesap verme veya ne yaptığının sorulmasına alışık değil ve onun tepkisini gösteriyorlar aslında. Bir kurgu olacak, ama o kurguya baştaki o yeni değişimin direnci hala devam ediyor. Bir sürecin oturması zaten 3 sene ile 5 sene arasında değişiyor birimlere göre. (KOU25)

Ben herkesin görev bilinciyle hareket ettiğini düşünüyorum yani tam olarak özümseyerek. Ama bu durum biraz bireysel kalıyor. Mesela biz bu sene kendimize birçok insanı çekebildiğimize inanıyoruz. Gerçekten bir şeylerin düzelmeye başladığını anlamaya başladılar. O ruhun oluşmaması biraz negatiflik yaratıyor. (KOU24)

Açıkçası ben buranın bir öğrencisi ve çalışanı olarak fazla hızlı hareket ettiğimizi düşünüyorum. Yöneticilerimizin beklediği o akımı çalışanlar tam anlamıyla yakalayabilmiş değiller. Bazı bölümlerimiz çok daha aktif şekilde proje yapıyor. Ama bazıları daha kurulum aşamasındalar, yani birimler eş düzeyde değil. (KOU25)

Bununla birlikte görüşme yapılan neredeyse tüm katılımcılar, bu süreçleri bürokratik, amaca hizmet etmeyen, devşirme sistemler olarak ifade etmişlerdir. Ancak katılımcıların akreditasyona ilişkin daha ılımlı oldukları, hatta bu noktada daha fazla farkındalığa sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcılar akreditasyonu daha uzmanlaşmış, özel, amaca hizmet eden ve gerçekten kaliteye katkı yapan bir süreç olarak değerlendirmektedir.

Bizim akreditasyon sürecimiz tamamlandı. Ben YÖK, ISO gibi süreçlerden çok bunu gerçekten değerli buluyorum. Çünkü sizin bölümünüz ile ilgili bir şey. Gerçekten olması gerekene odaklı. Gözden kaçırılan, araştırma süreçlerinde olması gereken her şeyi dikkate alıyor. O noktada önemli. Akreditasyon alan ya alma sürecinde olanlar da aynı şekilde düşünüyoruz. Evet zor, ama en azından bir amacı var. (TKP13)

#### **4.3.1.4. Misyon Farklılaşması**

Bu alt kategori sürdürülebilir bir kalite için genel itibari ile Türk yükseköğretiminin tamamının bir misyon farklılaşmasına gitmesine yönelik bulguları içermektedir. Katılımcılara göre kalitenin genel tanımları, genel değerlendirmesi ve bu yöndeki genel politikalar bireysel olarak üniversitelerde istenen sonuçları verememektedir. Bunun nedeni Türk yükseköğretiminin dinamik olmayan, merkezi yapısı olarak ifade edilmiştir. Bu noktada misyon farklılaşmasının sürdürülebilir bir kalite için temel unsur olarak değerlendirildiği bulunmuştur.

Bulgular iki tür misyon farklılaşmasına işaret etmektedir. Aslında iki aşama olarak da ifade edilecek bu farklılaşmaya göre, öncelikle üniversiteler araştırma ve eğitim odaklı olarak ikiye ayrılmalıdır. Sonrasında, araştırma üniversiteleri de eğitim üniversiteleri de kendi içerisinde yine bir uzmanlaşmaya gitmelidir. Katılımcılara göre *'her üniversitenin her şeyi yapmaya çalıştığı bir sistemde, hiçbir üniversite gerçek anlamda başarılı olamaz, kalitenin değerlendirilmesi gibi bir şey de mümkün değildir'*. Bu noktada katılımcılar YÖK'ün bu noktada devreye girerek ve mevcut üniversiteleri değerlendirerek misyonlarına göre bir ayırım yapılmasının gerekliliğini tartışmaktadır.



YÖK son dönemde bir takım oluşumlar içinde. İşte biz araştırma üniversiteyiz. Bir takım üniversiteler ihtisas üniversitesi gibi. Bu güzel bir şey. Ama gelişmenin seyri zayıf. Bunu en baştan incelemek gerekli. Bir kere bütün üniversiteleri eğitim ve araştırma diye ayırmak gerek. Ona göre güçlü olduğu alana yöneltmek gerek. Bu sadece şekilsel olmamalı. Yani işletme olmayan yere iktisat işletme açma. YÖK bu işi ince ince yapmalı. Aksi takdirde işlediğiniz sistem hepsi için geçerli olur. Benle X üniversitesi aynı değil. Ben de başkası ile aynı değilim. Bu yüzden de gerçekten kalite için bir şey yaparsanız bunu yapmalısınız. (KGMD23)

Kendi üniversitelerine yönelik yapılan değerlendirmelerde ise katılımcılar YÖK'ün bu noktada hali hazırda işleyen bir sistemi bozduğunu, daha sonra tekrar araştırma üniversitesi unvanını vererek bunu kurtarmaya çalıştığı ifade etmiştir. Bununla birlikte katılımcılara göre YÖK'ün misyon farklılaşması politikasının tamamen yüzeysel olduğu ve aslında uygulananın tam tersi yönde olduğu belirtilmiştir.

2016'dan bu yana üç yıl geçti. Bizim için bu araştırma üniversite durumunun bir etkisi olmadı çok sınırlı birkaç şey dışında. Bizim beklentimiz AR-GE bütçemiz artar, lisans öğrenci sayımız azalır idi üstüne öğrenci sayımız artıyor. (ÖİİD21)

Katılımcılara göre genel anlamda eğitim ve araştırma olarak farklılaşan üniversiteler aynı zamanda araştırmanın yönü bakımından da farklılaşması gerekmektedir. Bu tür bir yaklaşımın bölgesel kalkınmaya ve araştırma anlamında kümelenme ve girişimcilik faaliyetlerine daha fazla imkân sağlayacağı ifade edilmiştir.

Bunun için de bölgeselleşme önemli. Yani içinde bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarına duyarlı olma. Yoksa falanca standartlara sahip, birbirinin kopyası olan üniversiteler ilk olarak mantıklı değil; ikincisi insan yaratıcılığını yok eder. Bir lisansüstü eğitiminde ya da bir çalışmada kişinin her üniversiteden alabileceği bir şeyler olmalı. Üniversitelerin de işte bölgeselleşme ya da uzmanlaşma ile bunu verebilmesi, bunu verebilme azminde olması gerekir. YÖK bu noktada standardı belirler, temeli ve özeli çizer, kaynakları aktarır, yönlendirme yapabilir. Zaten YÖK gibi bir kurumun daha farklı bir amacı da olmamalı. (MBDÖ3)

#### **4.3.1.5. Yerelden Evrensel/Evrenselden Yerele**

Sürdürülebilir kalite kategorisindeki son alt kategori olan bu alt kategori, kalite politika ve hedeflerinin tasarımı ile ilgilidir. Katılımcılar kalite hedeflerinin ortaya konmasında, kalitenin tanımlanmasında ve politikalarının hayata geçirilmesinde genel itibari ile kopyala yapıştır şeklinde bir eğilimin olduğunu dile getirmektedir. Katılımcılara göre genel itibari ile standartlaşma ve geri kalmama kaygısı ile Avrupa ve Amerika'daki süreçlerin taklit edilmesi yoluyla gerçekleşen bu durum, yerelde politikaların etkili bir şekilde uygulanmasını imkânsızlaştırmaktadır. Bu noktada katılımcılar, Türkiye'nin kendine has dinamikleri ve genç nüfusuna dikkat çekmekte ve iki yönlü bir yaklaşımı öne çıkarmaktadır.

Buna göre, kalite süreçleri hem yerelin evrensel ile hem de evrensel uygulamaların yerel ile buluşturarak devam etmelidir. Katılımcılar, dünyadan kopuk bir yaklaşımın zaten mümkün olmayacağını belirtmekte; öte yandan sadece evrensel baskın paradigmalardan yükseköğretim kurumlarına doğrudan yansıtılmasının yanlışlığını ifade etmektedir. Bu noktada bazı katılımcılar kalite güvencesi süreçlerinin de içinde bulduklarını ifade ederek, Avrupa tarzı bir kalite güvencesi sürecinin yerelde karşılık bulmasının zor olduğunu ifade etmektedir. Bu katılımcılara göre Avrupa'da üniversitelerin gelişimi ile Türkiye'dekinin aynı şekilde olmadığı açıktır. Yine bazı katılımcılar girişimcilik ve sanayi işbirliği vurgusunun Amerika tarzı bir yaklaşım olduğunu, ancak oradaki dinamiklerin buradakinden çok farklı olduğunu ifade etmiştir. Bu katılımcılara göre bu üniversite girişimcilik ve sanayi iş birliği konusunda yol alabilecek Türkiye'deki nadir üniversitelerin biridir. Bununla birlikte devletin desteği olmadan bu yönde bir gelişme sağlanamamaktadır.

Çağın dışında kalmak, dünyaya sırt çevirmek elbette yanlış. Girişimcilik, sanayi işbirliği, sıralamalar gibi şeyler bugün dünyanın her yerinde. Biz de bu konuda elbette bir yerde olacağız. Ancak burada iç dinamikleri yok saymak sürecin kötü yönetilmesidir. YÖK'ün yaptığı bu. Bak orda bu var alalım, şuradan şu alalım. Ama bir bakmak lazım bizim insanımız, yapımız, kurumlarımız bunu destekler mi? Girişimci olun mesela, olayım ben de isterim ama nasıl, hangi kaynakla? (MÇP5)

#### **4.3.2. Kurumsal Çevrenin Kalite Tanım ve Baskıları**

Bu kategori sürdürülebilir kalite kategorisinin karşıtı olarak da ele alınabilir. Bir önceki alt kategori daha çok örgüt içerisinde kalitenin nasıl tanımlandığı ve

değerlendirildiği ile ilgili iken, bu kategori daha çok yükseköğretim kurumsal çevresinde son yıllarda giderek güçlenen ve baskın hale gelen kalite ile ilgilidir. Dolayısı ile kaliteye ilişkin baskıların anlaşılması açısından önemli bulgular barındıran bir kategoridir. Bu kategori altında çeşitli alt kategoriler ile özellikle son dönemde üniversitelerin rol ve sorumluluklarına yeni eklenen girişimcilik de incelenmektedir.

#### **4.3.2.1. YÖK ne ister?**

Araştırmanın en önemli bulgusu, katılımcıların YÖK'ün kalite politikalarına ilişkin eleştirel bakış açısıdır. YÖK'ün son dönemde yürüttüğü bir takım kalite süreçlerini takdir etmekle birlikte, katılımcıların neredeyse tamamı bunların ya yüzeysel olduğunu ya da YÖK'ün yaptığı diğer yanlış politikalar nedeniyle anlamsız hale geldiğini ifade etmektedir.

İlk olarak katılımcıların tamamı YÖK'ün birbiri ile çelişen birçok farklı politikasının olduğunu, dolayısı ile asıl yapması gereken işin yapmadığını ve hatta bu politikalar sonucunda doğru işleyen sistemlere dahi zarar verdiğini ifade etmiştir. Buradaki en önemli bulgu, YÖK'ün bölüm kontenjanlarını üniversiteye bilgi vermeden ya da üniversitenin karşı yönde iradesine rağmen artırmasının kaliteye vermiş olduğu ciddi zarardır. Bu üniversitenin bu süreçte ciddi anlamda kan kaybı yaşadığı katılımcı ifadelerinden açıkça görülmektedir.

Ben daha ilginçini söyleyeyim, 'Bilgisayar Bölümü' ile 'Elektronik Bölümü' nün lisans öğrencisi alacağını bu üniversite, ÖSYM kitapçıkları var ya, oradan öğrenmiştir. YÖK onu bile haber vermemiştir. Nasıl bir eğitim sisteminin içerisinde yaşadığımızın kanıtıdır bu. Yani YÖK, kurum istemediği halde lisans öğrencisi atıyorsa ... Bunu kuruma haber etmesi lazım. (MBDÖ3)

Eğer YÖK olmazsa üniversitelerin nereye gideceği belirsiz. YÖK görevini yapamıyor, yapmıyor daha doğrusu. Esas işlevinden uzaklaşmış. (İSDD16)

İkincisi YÖK'ün güvenilir bir otorite olarak görülmemesidir. Sürekli kalite ve misyon farklılaşması yapan YÖK'ün temelde tüm süreçleri tüm üniversiteler için işletmesi, araştırma üniversitelerine yönelik başta koyduğu hedefi gerçekleştirmek için gereken desteği sunmaması, liyakat anlamında yetki devri yaptığını ifade ederek

yanlış uygulamalara son verememesi katılımcılar tarafından en büyük sorunlar olarak ifade edilmiştir. Bu noktada YÖK'ün yapması gerekeni yapmayıp ya da yapıp görünmesi genel itibari ile yükseköğretim çevresine ciddi anlamda bir zarar vermiştir şeklinde bir kanı bulunmaktadır.

Bu üniversite için katılımcıların YÖK'ten beklentisi bir araştırma üniversitesine uygun olarak kontenjanların azaltılması, işbirliklerinin desteklenmesi ve gereken altyapının oluşturulması için kaynağın sağlanmasıdır. Katılımcılara göre bunlar yapıldığı takdirde YÖK'ün hesap verebilirlik istemesi anlaşılır bir durumdur. Ancak bunlar olmadan kalite güvencesi süreçlerinde bu denli direnmenin bir anlamı olmadığı ifade edilmiştir.

Bu süreçler, standartlar, hedefler yeni kurulan, hesap verebilirliği sıkıntılı olan üniversitelerde bir anlam ifade edebilir. Zaten ne yaptığı belli değil, o yüzden de o üniversitelerin belirli bir standarda taşınması gereklidir. Ancak bizim gibi üniversiteler için bu süreçler sadece ayak bağı, insanların mesaisini çalan şeyler. Bizi özelden değerlendirmeli, bir misyonu, hedefi koymalı, girdiyi sağlamalı. Ondan sonra yapamazsak hesap sorabilir. O yüzden ilk yapması gereken özellikle biraz daha kalburüstü üniversiteleri belirli alanlara yöneltmesi ve ona göre bir değerlendirme yapmasıdır. (TFP11)

Katılımcılar, ayrıca YÖK'ün asıl odaklanması gerekenin son yıllarda kurulan ve ne yaptıklarına ilişkin kimsenin fikri olmayan üniversiteler olması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcılara göre YÖK bu üniversitenin işleyen düzenini bozacak politikalar geliştirmektedir. Bununla birlikte YÖK'ün son dönemde bu yönde yaptığı bir takım değerlendirmeler ise yerinde bulunmuştur. Örneğin YÖK'ün vakıf üniversitelerine ilişkin kapsamlı analizleri ve her üniversiteyi belirli kriterlere göre değerlendirdiği, ancak sıralama yapmadığı başka bir raporu doğru bir uygulama olarak görülmüştür. Bununla birlikte organik olmayan büyümeye ilişkin kararları ve en başta bu kadar hızlı bir büyümenin neden olduğu tahribatın nasıl göz ardı edildiği ise anlaşılammıştır. Burada 'organik' büyümeden kasıt doğrudan yükseköğretime erişimi artırmak için hızlı bir şekilde üniversitelerin açılması ya da kontenjanların artırılmasıdır. Bu noktada katılımcılar, daha planlı ve sistematik bir büyüme yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir. YÖK'ün uzun yıllardır desteklediği büyüme 'inorganik' olarak değerlendirilmiştir.

YÖK; 2006 veya 2007 yıllarında üniversiteleri kurma maddelerinden birisinde ‘Temel Bilimler Fakülteleri’ni mecburi tutuyordu. Sonra özel üniversiteleri kurma maksadıyla bu maddeyi kaldırdı ve kaldırdıktan sonra apartmanlar birden bire üniversite haline gelmeye başladı. Oysaki sen, üniversite kurumuna zarar verdin, teknolojinin üretilmesine bilginin üretilmesine zarar verdin yani orda iyice saçmalıyor. (MİMP15)

YÖK’ün yaptığı doğru bir şey var. Sanırım onlar da bu hatalarını fark ettiler: Bu kadar üniversitenin hormonlanmış şekilde birden yayılmasının kaliteye zarar vereceğini. Şimdi raporlar çıkıyor özellikle özel üniversiteler için. Orada durumun vahameti gözler önünde. Yani öğrenci başına bir kitap olmayan üniversiteler var. Bir metrekaare alan düşmeyenler ... Burada okusan ne olacak? Bu üniversitenin ülkeye topluma nasıl bir faydası olacak? (İİP18)

Çoğu katılımcı YÖK’ün ‘şeklen’ bir kalite istediğini ve gerçek anlamda kaliteyi artıracak en temel şeyleri göz ardı ettiğini, özellikle kontenjan artışları konusunda plansız davrandığını ifade etmektedir. Kalitede sürdürülebilirliğin en önemli şey olduğunu ifade eden çoğu katılımcı YÖK’ün hedeflerinin çoğu zaman kısa vadeli olduğunu savunmaktadır.

Biraz YÖK’ün politikalarında da çelişkiler var çünkü kontenjanlarımızı birden artırabiliyor ve 4 tane bölümün aynı anda açılmasına izin verebiliyor. (MİMP15)

Aslında YÖK’ün kendisi de yapılanma sürecinde. Mesela geçen sene istediği kriterler ile bu sene istediği kriterler birbirinden farklı. Onlar da danışarak, farklı birimlerden bildirimler alarak kriterleri değiştirebiliyor. (KOU25)

Bazı katılımcılar YÖK’ün bu noktadaki isteklerini ve beklentilerini karşılamanın asıl sorun olmadığını ifade etmektedir. Bu katılımcılar YÖK’ün istediklerini bu kurumun yapabilecek potansiyeli olduğunu; ancak bunları yapmanın kaliteye önemli derecede katkı sağlamayacağını belirtmektedir.

Bu istekleri karşılarız. Ama aslında bu süreç bizi yavaşlatır, yani kalitenizi ispat etmek zorunda olmak ve bunun için farklı şeylerle uğraşmak aslında gerçek kalitenizin azalmasına sebep olur. Bu gökyüzü mavidir ama mavi olduğunu ispat et gibi bir şey, mavi olduğunu ispat etmek için uğraşıyorsunuz. Aşikâr olan bir şeyi ispat etmek olunca bir sürü ekstra bürokrasi geliyor. (TFP11)

#### 4.3.2.2. Girişimcilik Hikâyesi

Bu alt kategoride katılımcıların küresel anlamda modern üniversiteyi tanımlayan ve eğitim ve araştırma misyonuna eklenen girişimcilik misyonuna ilişkin görüşleri sunulmuştur. Bu noktada başta YÖK olmak üzere dış paydaşların girişimciliği tanımlama şekli ile kurumun girişimciliğe ilişkin tanımı arasındaki fark dikkat çekicidir.

Katılımcılar YÖK'ün ve piyasanın daha çok tek yönlü bir girişimciliği dikte ettiğini ancak girişimciliğin birçok farklı şeklinin olduğunu ifade etmektedir. Bu konudaki bulgular girişimciliğe ilişkin farklı noktaları öne çıkarmaktadır.

Öncelikle, bu üniversite girişimcilik endeksinde çok uzun zamandır ilk 10 üniversite arasındadır. Bununla birlikte katılımcılara göre bu endeksin dayandığı veriler gerçek anlamda girişimciliği ölçmemektedir. Katılımcılara göre girişimci üniversite olarak konumlanabilmek, ciddi anlamda bir altyapıyı ve girişimciliği sağlayacak bir 'ara katman' gerektirmektedir. Üniversitenin bu yönde bir iradesinin olması olumlu karşılanmaktadır. Bu noktada yönetimin sürekli olarak yeni işbirlikleri yapması ve girişimciliği ve yine girişimcilik ile ilişkili olarak sanayi işbirliklerine öncelik vermesinin doğru olduğu dile getirilmektedir. Bununla birlikte bu gelişmelerin sonuca ulaşım ulaşımadığı konusunda şüpheli bir yaklaşım görülmektedir.

Kurumsal çevrede girişimciliğin tanımına ilişkin katılımcıların algısı çabuk ticarileşen, kurumdan çok sanayiye hizmet eden, araştırma, patent ve ticari ürün şeklinde ilerleyen ve çok hızlı sonuç vermesi istenen bir girişimciliğin beklendiği yönündedir. Buna karşın, bunun yapılmasının ciddi anlamda bir süreç gerektirdiği, bu üniversite için bile patentten ürüne dönüşümün çok zor olduğu sıklıkla dile getirilmiştir.

Şimdi bunu yapan ülkeler var. Ama bu ülkelerde üniversite ile sanayi arasındaki bağ olarak nitelendirebileceğimiz bir 'ara katman' var. Elbette üniversite bir prototip üretebilir, ama prototipten ürüne geçiş ayrı bir olay. Almanya, Fransa, Japonya gibi örneklerde akademiden beklenen prototipi üretmesidir. Ondan prototipi alıp sanayici ile buluşturan ayrı bir katman var. Bizde eksik olan bu, bu katman yok. Bizde sanayici bizden üretime hazır hale gelmiş ürün istiyor. Yöneticiler de bunun farkında değil,

bizden doğrudan ürün istiyorlar. Bu akademinin yeteneklerini azaltır. Biz beş on yılda belki bir iki prototip çıkarırız ama aynı sürede bir ürün çıkarmak mümkün değildir. Bunu isteyenlerin bu ara katmandan, artık ara mühendislik mi deriz onu bilemiyorum, haberleri yok. (MBDÖ4)

Yukarıda belirtilen ve çoğunlukla kurumsal çevrede geçerli olduğu düşünülen girişimcilik tanımları dışında da bu üniversite var olan bir takım girişimcilik faaliyetlerinin de aslında bu üniversiteyi girişimci bir zemine oturtmaya yetebileceği belirtilmektedir. Örneğin, akademisyenlerin bireysel olarak çevredeki firmalar ile ilişkileri ve danışmanlık hizmetleri öğrenci stajlarının etkililiği açısından önemli bir girişimci faaliyet olarak ifade edilmektedir. Yine üniversite laboratuvarlarının yakın çevredeki firmaların ürün testlerini gerçekleştirmek için kullanılması da bir girişimci faaliyet olarak değerlendirilmektedir.

Girişimciliğin illa öğrenci girişimciliği olması gerekmez. Ya da her makalenin her araştırmanın ürüne dönüşmesi de gerekmez. Eğer mevcut tanımlar üzerinden bir girişimcilik öngörülse bu üniversite ya da belki de hiçbir üniversite bunu desteklemiyor. Ancak birçok formu var bu işin, birçok fırsat var. Bir hocamız örneğin bir firma için hologram üretmiş, firma bunu ürünleri de kullanıyor. O firma sayesinde biz de diplomamızda onu kullanıyoruz. Ya da başka hocalarımızın sanayiye danışmanlıkları var, bunlar üniversitenin desteği olan şeyler. Bu konuda izinler veriliyor. Onlar sayesinde bizim öğrencilerimizin stajları gerçekten hakkı ile yapıyor. O bağ sayesinde çocuklarımız iş buluyor. Bu da bir girişimcilik örneğidir. (ÖİİD21)

Bazı katılımcılar girişimciliğin ve sanayi işbirliğine ilişkin öğrenci merkezli bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Öğrencilerin eğitimlerinde potansiyel işveren firmaların ihtiyaçlarının da farkında olarak bir düzenleme yapılması sonucunda, özellikle mühendislik alanında sanayiye katkıda bulunacak öğrencilerin mezun edilmesi de girişimcilik olarak değerlendirilmektedir.

Biz sanayi ile iç içe bir bölgedeyiz. Akademisyenler olarak bağımız var, ne yaparlar ne isterler biliyoruz. Bunu da gençlerin eğitimi noktasında temel alıyoruz. Haliyle sanayiden kopuk değil, ona da hizmet edecek, katkıda bulunacak mezunlar veriyoruz. Bu da girişimciliğin başka bir boyutu. Evet, üniversiteden ürünler, patentler çıksın isteriz ama bu gerçekten kolay bir süreç değil. Eldeki imkânlar, destekler bir noktaya kadar getiriyor ama onu yaparken ya da yapma yolunda biz kendimizce şeyler geliştiriyoruz. (MBP1)

Yine girişimcilik ve sanayi işbirliği konusunda bazı katılımcılar sanayici ile akademisyenin sürece aynı şekilde bakmadığını ifade etmiş, bu kopukluğun da ancak sanayinin içine yerleştirilen öğrencilerin etkin konumlar elde etmesi ya da hem sanayiciye hem de akademisyene bu konuda eğitimler verilmesi ile ortadan kaldırılabileceğini ifade etmektedir. Bu noktada, hem yönetimin hem de YÖK'ün mevcut akademisyenlerin bu yönde eğitilmesine yönelik uygulamalar yapılmasının gerekliliği tartışılmaktadır.

Üniversite bazında sanayi ile işbirliği yapmak çok zor. Ama akademisyen hoca bazında olur. İşin sırrı öğrenciyi sanayiye yerleştirmek. Bu neden önemli? Üniversite bazında sanayi işbirliği yapabilmemiz için sanayi içine fidan ekmeniz lazım. Yani sizinle aynı frekansta bakacak, size bilecek adamlar sanayide olmalı. Aynı dili konuşan sizden bir parça işte bu öğrencidir. 20 sene sonra o adamlar yükselecek, üst pozisyonlara gelecekler. Bendeki sanayi işbirliği anlayışı bu. Aksi takdirde olmaz. Üniversite ve sanayici yoksa bambaşka yönlere bakıyor. Bu ikisini birleştirmek için birbirine yaklaştırmak lazım. Akademisyenler ile sanayici aynı dili konuşmuyor. Çözüm ne? Akademisyeni ve öğrenciyi sanayi ve endüstri ile iletişim gibi bir eğitim verilmeli girişimcilik eğitiminin yanı sıra. (KGMD23)

Bunu yapmak ayrı bir yetenek ister. Transfer ofisleri sanayicinin isteklerini taleplerini alır bize iletir, bizim yeteneklerimizi, yapabileceklerimizi de onlara iletir bir köprü oluşturur. Ben prototipten ürüne çevirmeyi yapamam çünkü ben bu işin eğitimini almadım, uzmanlığım dışında. Bu iş için üniversiteyi anlayan, bilen özel firmalar, aktörler devreye girer. Hem akademik dili konuşabilen hem sanayinin dilini konuşabilenler. (MEP8)

Bu üniversitenin misyonu, akademisyen profili, geleneği ARGE. Bireysel anlamda çok güzel işler var. Ancak sanayi işbirliği demek ÜRGE demek. Yani size sanayici gelecek diyecek ki benim şu sorunum var, şu konuda verimliliği artırmak istiyorum, bu parçayı ben ithal etmeyeyim kendim yapayım. Siz de o noktada hızlı bir çözüm getireceksiniz. İşte bunu yaptığımızda ÜRGE yapmış olursunuz. Burası ARGE konusunda bir misyon tayin etmiş ama ÜRGE'nin gelişmesi gerekiyor. (KGMD23)

Bununla birlikte katılımcılara göre en önemli sorun olarak girişimciliği destekleyecek bir YÖK'ün eksikliğidir. YÖK'ün bu noktada ciddi anlamda bir planlama yaparak, araştırma üniversiteleri ile buldukları bölgedeki sanayi oluşumlarını eşleştirmesi ve araştırmanın bu yönde seyrine imkân sağlayacak dengeli



bir süreci başlatması gerçek anlamda bir girişimciliğin oluşmasını sağlayacak bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Devletin yükseköğretimden daha kaliteli çıktı beklemesi, özellikle bizim gibi bir üniversiteden bunu beklemesi elbette hakkıdır. Ancak o zaman bunun gerekleri de yerine getirilmeli. Sanayi ile bizi eşlemeli, bir yön tayin etmeli. Onları bize, bize onları anlatmalı. Yönetim şimdilerde bunu yapmaya çalışıyor. Umarım elle tutulur sürdürülebilir bir noktaya taşıyabiliriz kendimizi. (MİMP15)

#### **4.3.2.3. Popülist Kalite**

Bu son alt kategoride katılımcıların ulusal ve uluslararası sıralamalar başta olmak üzere yükseköğretim kurumsal çevresinde bir şekilde meşrulaşan ya da meşrulaşma sürecindeki kalite göstergelerine ilişkin yansımaları ele alınmıştır.

Katılımcılar özellikle son dönemde medyanın da etkisi ile sıralamalara yönelik bu ilginin YÖK tarafından da bu denli ön planda tutulmasını popülist bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir.

Bir kere bu sıralamalar bir balondan ibaret. Bakın yerinizi görmek istersiniz, karşılaştırma yapmak istersiniz anlarım ama bunları sanki kalite buymuş gibi yansıtmak ne derece doğru? Bu neyin göstergesi. (İSDDÖ17)

Bir üniversiteye gittim kendileri birden o ünlü sıralamaların birinde ilk 600-800lerde. Sordum, hocam nasıl oldu? Bir proje tarzı bir şeyleri olmuş, orada bir oluşum varmış o yüzden yabancı öğrenci sayısı artmış. Biz de öyle girdik sıralamaya diyor. Peki, bu ne kattı bize? Nasıl bir katma değeri var? Sürdürülebilirliği var mı? (KGMD23)

Ben size ne olduğunu hemen söyleyeyim. Delinin biri kuyu meselesi. Herkes yapıyor aman biz de yapalım tarzı bir şey. YÖK başkasından, sonra üniversiteler birbirinden. Kopyala yapıştır. (MMP10)

Bu tam olarak popülist bir kalite anlayışı. Bu kadar derin anlamlar süreçler barındıran bir şey yaparken on kere düşünülmesi gereken bir olguyu böylesine şova dönüştürmek neye hizmet ediyor? (MİMP15)

Sıralamalar konusunda yükseköğretim kurumlarına baskı yapılması ya da bu konuda beklentilere girilmesinin, bu kurumları verilerde manipülasyona ya da kaliteyi sadece sıralamalardan ibaret görmek gibi indirgemeci bir yaklaşım

benimsemeye iteceği şeklinde bir inanışın olduğu görülmektedir. Nitekim bu durum strateji ve tepkiler temasında da ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Katılımcılar YÖK'ün başlattığı çoğu kalite sürecinin ve YÖK dışındaki paydaşlar ile gerçekleştirilen kalite uygulamalarının da gerçek anlamda kaliteyi artırmaktan ziyade reklam amaçlı yapıldığını ifade etmektedir. Özellikle İSO gibi kalite süreçlerinin zaten yükseköğretimin dinamiklerine uygun olmayan süreçler olduğuna dikkat çeken katılımcılar, bu yöndeki kalite göstergelerinin reklam amaçlı olduğunu ifade etmektedir. Bazı katılımcılar, bu belgeyi alan üniversitelere bakıldığında aralarında neredeyse hiçbir üretkenliği olmayan üniversitelerin de bulunduğunu gözlemlediklerini ifade etmiştir.

#### **4.4. DÖRDÜNCÜ TEMA: STRATEJİLER & TEPKİLER**

Bu tema örgüt içerisindeki kalite algısı ile dışarıdan gelen kalite baskı, beklenti ve uygulamaları arasında uyumsuzluklar durumunda örgütün bireysel ve kurumsal olarak ne tür stratejiler geliştirdiği ya da ne tür bir tepkiler verdiği ile ilgilidir. Bu tema altında iki alt kategori tanımlanmıştır. Bunlardan ilki olan bireysel stratejiler & tepkiler alt kategorisi, katılımcıların bireysel olarak kendilerini etkileyen baskı ve beklentilerine yönelik geliştirdiği stratejiler ve verdiği tepkiler iken, ikinci alt kategori katılımcıların algısına göre bu üniversitenin kurumsal olarak geliştirdiği strateji ve tepkiler ile ilgilidir. Tablo 21. de dördüncü tema ve altındaki kategoriler sunulmuştur.

**Tablo 21.** Dördüncü Tema ve Kategoriler

<b>DÖRDÜNCÜ TEMA</b>	<b>KATEGORİ VE ALT KATEGORİLER</b>
<b>STRATEJİLER &amp; TEPKİLER</b>	<b>BİREYSEL STRATEJİLER&amp;TEPKİLER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sembolik Uyum</li><li>- Bireyselci Yaklaşım</li><li>- Aktörün Yorumu</li></ul>
	<b>KURUMSAL STRATEJİLER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kıyaslama</li><li>- Kaynak Artırma</li></ul>

#### 4.4.1. Bireysel Stratejiler & Tepkiler

##### 4.4.1.1. Sembolik Uyum

Katılımcıların birçoğu başta YÖK'ün kalite güvencesi süreçleri olmak üzere işletmeden transfer edildiği düşünülen kalite güvencesi süreçlerine inanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Yeni bir kalite süreci dayatmak .... daha önce bu kalite belgeleri alınmıştı zaten ama şekilsel olarak buna ağırlık vermek, buna inanma ... Şimdi kalite inanma demek; inanmıyorsanız bunun gerçekleşmesi doğru olmaz. Birçok öğretim üyesinin ben burada kaliteye inandığını değil, sadece şekilsel olarak bu işi yaptığını inanıyorum. Dolayısıyla yani YÖK zorladı diye buradan bir kalite çıkartmak çok mantıklı da gelmiyor. (İSDD16)

Daha önce de tartışıldığı üzere katılımcıların kalite algısının daha bütüncül olduğu görülmektedir. Bu noktada, olası uyumsuzluklara yönelik herhangi bir strateji geliştirip geliştirmedikleri sorulduğunda, katılımcıların çoğunun aslında ana misyon olarak tanımladıkları rol ve sorumlulukları yerine getirmeye devam ettikleri bulunmuştur. Kalite güvencesi gibi süreçlerin gerektirdiği dokümantasyon ve planlama gibi etkinliklerin sadece bir zorunluluk olduğu için yapıldığı; bu süreçte kâğıt üzerinde belirlenen hedeflerin daha sonraki dönemlerde gerçekleştirilebilir olmasına dikkat edildiği ifade edilmiştir. Yani katılımcılar bu hedefleri belirlerken dokümanlarına yönetilebilir, ulaşılabilir hedefler koymaktadır. Katılımcılar yapılması gereken daha önemli işleri olduğunu ve asıl işlerinin bunları gerçekleştirmek olduğunu ifade ederek, bu sürece sadece sembolik düzeyde bir uyum ile dâhil olduklarını ifade etmektedir.

İnanmadığım bir sürece aktif olarak dâhil olamam. Evet, yapıyoruz ama sadece zorunluluktan. İşte olsun diye. (MBDÖ3)

Dostlar alışverişte görsün tarzı bir yaklaşımımız var bu sürece. (MBD2)

Bu süreç içselleştirilemediği için yaygın bir etkisi de yok. Yani belki yeterli personel ile süreç de iyi yönetilirse sonuçları olacaktır. Ben şahsen bilim yapıyorum, öğrenciler, projeler. Haliyle o süreçler benim için pek bir anlam ifade etmiyor. (MÇP7)

Kalite birimi yetkilileri ile yapılan görüşmelerde de onların değerlendirmesinin de bu yönde olduğu görülmüştür. Onlar da süreçlerin henüz içselleştirilmediğini,

özellikle bazı bölüm ve birimlerin bu konuda çok dirençli olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda henüz bir farkındalık oluşmadığını, yapmış olmak için yapma yaklaşımından henüz gerçek anlamda bir kalite güvencesi sürecine geçilemediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte bunun bir süreç olduğu, her yıl daha fazla insanın bu süreci daha iyi anladıkları da ifade edilmiştir.

Kalite süreci dışındaki çeşitli kalite hedeflerinin de akademisyenler arasında genellikle karşılık bulmadığı görülmektedir. Dünya üniversitesi olmak, sıralamalarda yükselmek, daha fazla kurum ile işbirliği yapmak gibi çeşitli kalite hedeflerine yönelik mevcut akademisyenlerin bakışı, bunların çok üst düzey hedefler olduğu ve mevcut şartlarda bunları gerçekleştirmenin zaten mümkün olamayacağı şeklindedir. Bu noktada bu tür hedeflerin aslında indirgemeci bir yaklaşımla nitelendirildiği ifade edilmektedir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde bu tür hedeflerin de akademisyenlerin günlük rutinlerinde yer bulmadığı görülmektedir.

Benim araştırma yönümü, günlük rutinimi etkilemiyor. Yani şurada olalım, o sıralamaya da girelim tarzı bir hedefi de benimsemedim. Ben işimi kaliteli yaparım. Bu vizyon ile hareket etmek zaten yanlış. (MEP8)

Ben sıralamanın evet bir gösterge olmasını anlarım ölçmek için. Ama hedef olarak belirlenmesini doğru bulmuyorum. Neden? Çünkü öbürünün de bir hedefi var. Şimdi herkes ilk 300'e gireceğim derse 600 tane üniversite var. Hepsinin hedefi ilk 300'e girmek. Giremeyenler başarısız mı olmuş oluyor? Dolayısıyla kalite tarafından bakarsan, kalitenin esas amacı ben bu yolda varamazsam da eğer ölürüm diyorsun ya önemli olan o şeyi yapabilmek, doğru hareketleri yapabilmek. Kaçınıcı olduğunu bence bakmamak lazım, hatta ilan bile etmemek lazım. Çünkü o tehlikeli. Çok gizli bir elin ölçmesi lazım bunu. Ama biz şu kadarıyız bilmem ne demeye başlarsan, bu sefer şeye benziyor bu işte kimin kız arkadaşı güzele benziyor. (MBD2)

Bulgular aynı birim içerisinde dahi birbiri ile çatışan görüşler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kalite süreçleri çoğu zaman biri idari biri akademik olmak üzere iki kişilik bir ekip tarafından yönetilmektedir. Dolayısı ile çoğu birimde bu kişiler dışında zaten sürece doğrudan dâhil olan kimse bulunmamaktadır. Veriler, bazı birimlerde bu süreçlerden sorumlu kişilerin süreçlere karşı daha ılımlı bir yaklaşım benimsediğini işaret ederken, aynı birimde görüşülen diğer katılımcıların tüm süreci gereksiz olarak nitelendirebildiği görülmektedir. Bununla birlikte çoğu bölümde

süreci yöneten kişiler dahi kalite süreçlerinin kaliteyi artırmak için gerekeni yapmak yerine kendilerini oyaladıklarını ifade etmiştir.

Bakın bu süreçte elbette bir takım riskler oluşuyor. Kalite gelişmenin önündeki riskleri size gösteriyor, analiz yapıyorsunuz. Bu riskler için de çözüm üretmeniz gerekiyor. Biz yönetime iletiyoruz, birim bölüm yetkililerimize iletiyoruz. Elimizde olan varsa zaten yapıyoruz ama bizi aşan yönetimi aşan şeyler var. Riski ortadan kaldırmak gerek. O risk orada kalınca haliyle düşünüyorsun biz onca evrak işini toplantıyı neden yaptık? O konuda biraz motivasyona etkisi kötü oluyor. (KOU24)

Bu işi öyle aylarca, yıllarca ölçmeye biçmeye gerek yok. İyi hoca, iyi eğitim, iyi finansman. Zaten böyle bakınca zayıf yönler, yapılması gerekenler ortada. Bunu anlamak için böylesine uzun bir sürece girmek, insan enerjisini yanlış yönlendirmek, zaten olanı da çalıyor sizden. (TKD14)

Çoğu katılımcı, kurumun bu kalite sürecindeki misyonu ve vizyonunu bilmediklerini ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar bireysel araştırma ve eğitimlerinde gelenekten gelen misyon ve vizyon ile hareket ettiklerini ifade etmişlerdir.

#### **4.4.1.2. Bireyselci Yaklaşım**

Özellikle eski gelenekten gelen (enstitü geleneği), kurumda uzun süreden beri bulunan akademisyenler olmak üzere, çoğu akademisyenin bu süreçteki değişimler nedeniyle bir anlamda kabuklarına çekildiği görülmektedir. Bu bağlamda çoğu katılımcı, özellikle gerek kurumsal çevreden gelen baskıların gerek siyasi otoritenin ve YÖK'ün baskılarının yoğunlaştığı bu dönemde daha bireyselci bir yaklaşım ile hareket ettiklerini ifade etmiştir.

Bulgular, bireyselci yaklaşımın nedeni olarak sinizmi işaret etmektedir. Özellikle son dönemde, üniversiteye dönüşme ile temel değerlerin tahribatı ve yapısal olarak da üniversitenin farklı bir zemine oturtulduğu algısı sinizmin ana kaynağı olduğu görülmüştür. Bu noktada yöneticilerin vizyon oluşturma sürecinde bu akademisyenleri sürecin dışında bırakmasının yine sinizme neden olduğu görülmüştür. Akademisyenin gerçek anlamda kaliteye ilişkin tanım ve algıları ile uygulanmakta olan kalite politikalarını uyumsuzluğu da bir başka neden olarak öne çıkmaktadır.

Ben artık olaya bireysel bakıyorum. Yani kendi araştırmamda, eğitimimde, danışmanlığımda en iyisi yönünde bir uğraşım var. (MİMP15)

Bu son değişimler, o sürecin iyi yönetilememesi bizi biraz küstürdü. O yüzden de artık biraz temkinliyim. (MEP8)

Burada bizim kaliteye bakışımız bambaşka. Bizim için de tanım net: iyi araştırma, kaliteli eğitim. Ama istenen şey, YÖK'ün istediği, sistemin istediği şey biraz taklidi, fason. O yüzden biz yine doğru bildiğimizi yapmaya devam ediyoruz. (MÇP5)

Bulgular özellikle kurumda uzun yıllardan beri bulunan akademisyenlerin bazılarında bir tür ümitsizlik, üst yönetime karşı güvensizlik ve inancını yitirme durumuna işaret etmektedir. Bireysel olarak hala üretken bir kimlikte olduklarını ifade eden bu akademisyenlerin ifadeleri, kurumsal anlamda bir ivme yakalamanın zorluğuna dikkat çekmektedir. Katılımcılar, geçmiş yıllardaki tecrübeleri nedeni ile bu tür politikaların her zaman var olduğunu, ancak sonuç noktasında hiçbir zaman beklenen etkiyi yaratamadığını belirtmektedirler. Katılımcıların bu bağlamdaki değerlendirmeleri göz önüne alındığında, asıl sorun olarak siyasi irade ve üst yöneticileri gördükleri, siyasetin günlük seyri ile hareket edilip asıl odağın zamanla gözden kaçırıldığını yönünde bir kanıya sahip oldukları bulunmuştur. Bu yüzden de sisteme güvenilmediği bir ortamda bireysele yönelmek şeklinde bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Biz bunları doksanlarda, iki bin başlarında da duyduk. O zaman da o hikâyeler anlatıldı. Her seferinde hadi bakalım, bu sefer olacak mı dedik ama maalesef bunlar ilgili olduğu siyasinin, yöneticinin koltuğunda oturduğu süre ile sınırlı oldu. Bizim kuruluş amacımız da sanayi işbirliği, girişimcilikti. Bugün hala bunu tartışıyoruz. Bakınız bir üniversite var NARA Institute. Bizimle aynı yıllarda aynı şey için kuruldu. Bir karşılaştırma yapınca görüyorsunuz uzun vadeli, sürdürülebilir bir yaklaşımla neler oluyormuş. (MMP10)

Aynı şeyler ben buraya geldiğimde, yurtdışına eğitim için gönderildiğimde, geri geldiğimde de konuşuluyordu. O zamandan bu yana geldiğimiz bir yer yok. Hatta daha kötü bir hal aldı. Evet, biz iyiyiz nispeten, ama o yükseköğretim dönüşümünün yapılamadığına o kadar çok tanıklık ettik ki artık sistemden umudu kestik. YÖK bugüne kadar ne yapmış ki şimdi yapsın? Orada da kişilere bağlı. Belirli dönemlerde

belki, şimdi de biraz var. Gelen kişilerin vizyonu ile bir şeyler oluyor. Aynı koltuğa başkası oturunca sil baştan. (MBDÖ4)

Bireyselci yaklaşımın bir ayağını ise katılımcıların bireysel olarak çabaları oluşturmaktadır. Burada kalite güvencesi sistemlerinden çok öğrenci sayısındaki artış ve altyapı eksikliklerine yönelik geliştirilen bir strateji söz konusudur. Yine bu şekilde bir stratejinin her bölümde olmadığı, belirli bölümler ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Eğitim-öğretimin kalitesinden ödün vermemek adına belirli bölümlerde katılımcıların daha dinamik bir karar alma mekanizması geliştirdikleri ve alternatif yollar yaratarak nicel büyümeye rağmen kaliteyi korumaya çalıştıkları görülmüştür. Bu durumun örnekleri arasında yabancı diller bölümünün online çalışma platformları ve ölçme değerlendirme faaliyetlerine ağırlık vermesi, bilgisayar mühendisliği bölümünün laboratuvarların daha etkin kullanımı için takvimler oluşturması, öğrenci işlerinin büyük bir çaba sarf ederek öğrencilere yönelik hizmetlerini aksatmaması verilebilir.

Bizim son 3-4 yılda yapmadığımız kalmadı. Yabancı dile yönelik talep artıyor, özellikle bu dilin İngilizce olması nedeniyle. Ama bir yandan da öğrenci sayısı sürekli artıyor ve bu bizi çok zorluyor. Öte yandan, bir standardı da korumak zorundayız. Yani burasının bir ismi var, öğrencinin bir geleceği var. Her sene bir çözüm aradık, bulduk. Kaynakta, programlarda, online sistemlerde. Bir şekilde her yolu denedik. Ama artık sanırım son noktadayız. Çünkü artık sorunlar bizim çözeceklerimiz değil. (YDÖG19)

Elinden gelenin en iyisini yapmak anlamında kurumda görüşülen akademisyen ve idari personelin ciddi bir çaba içerisinde olduğu görülmektedir. Bu konuya ilişkin katılımcıların ifadeleri böyle bir tutum içerisinde olmalarının gerekçesinin içinden geldikleri kültür olduğu ifade edilmektedir. Bu kültür ile güçlü özdeşleşmenin bu tür bir reaksiyon benimsenmesine etkisi olduğu söylenebilir. Diğer bir gerekçe ise normatif etkiler ile açıklanabilir. Akademisyenlerin alanlarındaki son dönem gelişmeleri, akademisyen kimliğine etki ederek bireyleri eyleme geçmeye itmektir. Bu konudaki en iyi örnek yabancı diller bölümüdür. Teknoloji destekli öğretim programlarının alanda daha fazla yer kaplaması nedeniyle yabancı dil eğitmenlerinin kendilerini bu noktada yeniden tanımlamalarına neden olmuştur şeklinde bir

açıklama yerinde olabilir. Yine benzer bir örnek ise kariyer geliştirme birimi olabilir. Yönetimin isteği üzerine daha aktif çalışan bu birimin yöneticisi sanayi ile üniversiteyi buluşturmak adına yoğun bir eylem içerisindeydi.

Genel anlamda katılımcıların yaşadıkları olumsuzlara ve zorluklara rağmen henüz vazgeçme gibi bir durumda olmadıkları görülmektedir. Ancak bu çabaların bireysel ya da birim bazında olduğu bulgular arasındadır. Kurumsal çevre ya da YÖK'ten gelen uyumsuz baskılar durumunda oluşan sinizm ya da örgütsel misyondan kopma durumlarında bile bireysel ya da birim bazında kişilerin ilk misyona bir anlamda sığındıkları ve bu şekilde bireysel ya da küçük gruplar halinde çalışmalarına devam ettikleri bulunmuştur. Bu bağlamda akademisyenlerin örgütün tamamına yayılan bir reaksiyon göstermesi mümkün gözükmemektedir. Öte yandan ana misyon ile özdeşleşmesi fazla olan katılımcıların bireysel olarak ya da birimler/bölmeler bazında çaba harcamaya devam ettikleri görülmektedir. Özellikle kurum çapında dengeleme döneminde lider etkisinin az olması, ve sonraki dönemde güçlü lider etkisine rağmen bu liderin vizyonu doğrultusunda şekillenen yeni kimlik iddiaları ile özdeşleşememe, bireysel çabanın ana strateji olmasına neden olmuş gibi görünmektedir. Yine benzer şekilde çalkantılı dönemde çok yoğun ve kapsamlı bir değişim yaşanmasına rağmen bu değişime yönelik liderin anlam vermesinin (sense giving) az olması katılımcıların bunları anlamlandıramamasına neden olmuş gibi görünmektedir. Bu bağlamda zaten anlamlandırılmayan bir süreç ve bir kimlik iddiası varken özdeşleşmenin olması beklenen bir durum değildir. Ayrıca üniversite yönetimi dışında YÖK ve daha önceki dönemlerde etkin olan siyasi otoritelere yönelik ümitsizlik durumu da ayrıca bir etken olabilir. Kitlesel anlamda, yani yükseköğretimin tamamı için, olumlu yönde ve kökten bir gelişmenin olmadığına tanıklık etmek ve olmayacağına ilişkin kanı akademisyenlerin bireyselle yönelmeleri üzerinde etkili olmuş gibi görünmektedir.

#### **4.4.1.3. Aktörün Yorumu**

Bu alt kategori örgütteki aktörlerin baskıları nasıl yorumladığı ile ilgilidir. Bulgular, kurumsal çevreden gelen kalite baskı ve beklentilerinin örgütte bir anlamlandırma ve yeniden yorumlama sürecinden geçtiğine işaret etmektedir. Bu noktada katılımcılar temel kavramlara sadık kalmakla birlikte o kavramların içlerini kendilerine göre doldurmaktadır. Örneğin, kalite güvencesi süreçlerinde hedefleri



oluşturma sürecinde bu süreçlerle ilgili kişilerin olması gerekeni kabul ettiği ancak bu sınırlar içerisinde bir hedef oluşturduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile zaten yasal bir zorunluluk haline gelen bu süreçleri meşrulukları kazanmak ve sağlamak için ve kaynaklara erişmek için yerine getirmektedirler.

Politikalar yukarıda bir Şekilde tasarlanıyor ancak bunlar burada karşılık bulmuyor. Bu noktada o kurumdaki bireylerin süzgecinden geçiyor. Bazı Şeyler aynı kalırken bazıları da yeniden bir Şekle bürünüyor. Bizde de durum bu. Özellikle bize uymayan yönleri deyim yerinde ise tırpanlıyoruz. (TKP13)

Bu kalite süreçlerinde baktık ki belirli yönler bizim için uygun değil, bizim girdilerimiz, süreçlerimiz ve ıktılarımızla uyumsuz o noktada yapılması bizden isteneni minimum seviyede yaptık. Yani bir Şekilde biz ona biraz uyduk onu da kendimize uydurduk. (MMP15)

Yine girişimcilik başlığı altında dikte edilen girişimciliğin tanımlanması aşamasında aktörün yorumu devreye girmektedir. Bu bağlamda katılımcılar girişimciliği tanımlarken kendi yorumlarını devreye sokmakta, mevcut Şartları ve kurumun yapabileceklerine uygun olarak bir tanımlamaya gitmektedirler. Örneğin start-up Şirket kurmak gibi bir girişimcilik hedefi oldukça zor olduğu için ve kurumun altyapısı buna yeterli olmadığı için girişimcilik, TUBTAK projeleri ya da daha kk çaptaki rutin sanayi araştırmaları Şeklinde de yapılabilir. Bir anlamda örgütteki aktörler kurumun kapasitesine uygun olarak bir yaklaşım ile onlara empoze edilen kavramların iini doldurma eğilimidir.

Henüz bu noktada bizden beklenen kadar yol almış değiliz. Yani işte öğrenciler çalışın biz çalışalım, kampüste kk Şirketler kurulsun tarzı bir Şeyi destekleyecek altyapı çok yok. Ama biz bu noktada bölümler olarak, hocalar olarak bir Şeyler yapıyoruz. Bu da başka bir boyutu işin. Yani öğrencilerle bir Şey yapmak olsun, işte bireysel işbirlikleri ya da danışmanlıklar gibi Şeylerle dışarıya işler yapıyoruz. (MEP8)

Kabul edelim; ne bizim altyapımız, ne ülkenin dinamikleri Şu anda yle YK'n ya da işte diğer niversitelerin, Amerikan niversiteleri gibi, bir girişimciliği desteklemiyor. Ha orada da bilmem kaç niversite var bakıyorsanız çoğu Şeyin oluştuğu yerler özel yerler, ayrı bir Şeyleri var. Ama bu demek değil ki biz hiçbir Şey yapmıyoruz. Bir Şekilde biz de mevcut Şartlar altında bir yön tayin ediyoruz

kendimize. Ha kurum bazında henüz net şeyler yok ama bireysel olarak çok var. (MÇP5)

Yine kalite güvencesi gibi süreçlerde aktörlerin bu süreçlerde belirli bileşenleri seçtiği ve o konuda daha büyük bir özveri gösterdikleri görülmektedir. Akreditasyon ve standartların oluşturulması, ders içeriklerinin oluşturulması gibi daha teknik konularda aktörlerin süreçlere dâhil olduğu ve geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Burada akreditasyon ile ilgili ayrıca belirtmek gerekir ki YÖK tarafından öğrencilerin tercih yapmaları için sunulan YÖKATLAS programında akredite olan bölümler ayrıca gösterilmektedir. Bu noktada akreditasyona yönelik bu olumlu bakış açısının öğrenci çekmekte etkili olmasından kaynaklanıyor olabileceğini ifade etmek gerekir.

YÖK'ün süreci var, işte daha öncesinde hala neye hizmet ettiğini anlayamadığımız bir İSO var, devletin diğer organlarından gelen belirli şeyler var. Açıkçası bunların çoğu sadece görünende yapılan şeyler. Biz de onlara odaklanmak yerine kendi bölümlerimizde süreçlere odaklanıyoruz. İşte akredite olma sürecimiz böyle bir şey. Orada tabi daha net her şey, biz de ona bir ağırlık verdik. (MÇP6)

Özetle kategorik anlamda bir uyumsuzluğun söz konusu olduğu ancak o kategori içerisinde aktörün yorumu ile bir yeniden biçimlendirme sürecinin olduğu görülmektedir.

#### **4.4.2. Kurumsal Stratejiler**

Katılımcılara üniversitenin bir bütün olarak uyumsuzluk durumunda ne tür stratejiler oluşturduğu sorulduğunda verilen cevaplar iki temel stratejinin varlığına işaret etmektedir. Bunlar sırasıyla kıyaslama ve kapasite artırma şeklinde alt kategoriler altında açıklanmıştır.

##### **4.4.2.1. Kıyaslama**

Katılımcılara göre, kurumun özellikle son dönemde yoğun şekilde kullandığı bir strateji kıyaslamadır. Kıyaslama, özellikle yükseköğretimde son dönemde artan muğlaklık nedeniyle kullanılan bir stratejidir. Kısaca, kıyaslama stratejisi üniversitenin kurumsal çevrede meşru olarak kabul edilen bir dizi konuda kendi güçlü yanlarını öne çıkaracak şekilde kendini akranları ile karşılaştırması ve bunları duyurmasıdır.

Katılımcılar, özellikle son dönemdeki tanıtım faaliyetlerinde ve kurumun internet sitesindeki tanıtımlarından birçok ulusal ve uluslararası sıralamayı yoğun şekilde kullandığını ifade etmektedir. Bu sıralamalarda kurumun zaten çoğu zaman üst sıralarda olması bir avantaj olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, kurumsal bir strateji olarak kıyaslama yapılırken belirli noktalarda bir tür yorumlamanın olduğu görülmektedir. Bazı katılımcılar özellikle medyada en popüler olan dünya üniversite sıralamasında son yıllarda üniversitenin düşüş eğiliminde olduğuna işaret etmektedir. Her ne kadar genel itibari ile Türkiye'deki neredeyse tüm üniversiteler bu sıralamada düşüş eğiliminde olsa da, kurumun bu konudaki stratejisi aynı sıralama kuruluşunun yaptığı alt sıralamalardaki yerini öne çıkarmak şeklindedir. Örneğin genç üniversite sıralaması ya da bölgesel sıralamalar gibi sıralamalardaki pozisyon ile tanıtım ve reklam yapılmaktadır.

Şimdi bu gelişmeler yükseköğretimi bir noktaya itiyor. Sonuçta bir devlet üniversitesi olarak bir hiyerarşinin parçasıyız. Üsttekiler bir yönde bir şeye giriştiğinde sizden taleplerini karşılamak zorundasınız. İkincisi, bizim lokasyon. Burası rekabetin yoğun olduğu bir yer.. Girdiyi artırmak, daha iyi öğrencileri çekmek durumundayız. Bu yüzden de artık uyum için, rekabet için bu şekilde bir imaj içine giriyoruz. İşte biz de bu noktada olumlu sonuçları kullanıyoruz, olumsuzları biraz arka plana itiyoruz. O kalite belgeleri, işbirlikleri falan da bundan dolayı biraz. (MBDÖ3)

Bizim öğrenciden aldığımız dönüt iş piyasasının çok sıkıntılı olduğu yönünde. Evet bizimkiler özellikle mühendislikler daha şanslı; aldıkları eğitim, lokasyon ve hocaların birebir işbirliklerinden dolayı ama işte o sıralamalarda üstlerdeyiz. Ben pek o göstergeleri şey yapamıyorum, anlamlandıramıyorum özellikle şu dönemde. Ama biz kullanıyoruz bunları. (MÇP6)

Bununla birlikte kıyaslama sadece sıralamalar ile sınırlı değildir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde en sık tekrarlanan ifade 'diğerlerine göre' ifadesidir. Burada diğerleri Türkiye'deki diğer üniversitelere karşılık gelmektedir. Genel anlamda katılımcılar diğer üniversitelere göre kendi durumlarını değerlendirdiklerinde olumlu yansılarda bulunmuşlardır. Bazı katılımcılar kurumun bakışının da bu yönde olduğunu, genellikle diğer üniversiteler ile bir mukayese yapılarak durum değerlendirmesi yapıldığına yönelik bir ifadede bulunmuşlardır. Bununla birlikte çoğu katılımcı diğerlerine göre iyi durumda olduklarını kabul etmelerine rağmen

bunun çoğu üniversitenin çok kötü durumda olmasından kaynaklandığını da ifade etmişlerdir.

Biz özellikle yayın araştırma konusunda ülkede en iyiler arasındayız ama bu demek değildir ki biz iyiyiz. Küreselde biz orta sınıf bir üniversiteyiz ama diğerlerine göre iyiyiz. (MHP9)

Ben içinde olunca diyorum ki iyi değiliz ama işte konferanslar için, farklı şeyler için gidince diyorum ki biz bunlardan kat kat iyiyiz. Artık buna sevinelim mi üzülelim mi bilemiyorum. (MİMP15)

Kıyaslama aynı zamanda başarılı örnekler ile daha farklı bir amaç için yapılmaktadır. Belirli noktalarda ilerleme kaydetmek adına başarılı örnekler ile bir kıyaslama yapılması ve onlar modellenerek bir eylem planı oluşturulması gibi bir strateji de söz konusudur. Bu stratejiden en çok etkilenen bölüm yabancı diller bölümü olabilir. Üniversitenin birçok bölümünde ani bir şekilde öğretim dilinin kısmen ya da tamamen İngilizce olması nedeniyle yabancı diller bölümünden beklenti çok artmış; bu konuda çözüm üretmek adına tepe yöneticiler yabancı dil eğitimleri ile öne çıkan üniversiteler ile bir kıyaslama yapmış, onların model alınmasını talep etmişlerdir. Bununla birlikte, kıyaslama ve taklit etme gibi stratejilerin uygulanabilirliği ve sonuçları noktasında belirli sıkıntılar da ortaya çıkmıştır.

Kendinizi diğerleri ile mukayese etmek önemli. Önünüzde sizin için çıkmaz olan şeyleri aşmış, bir şekilde başarılı olmuş örnekler mevcut. Onlardan öğrenmek gerek. Tekerleği en baştan icat etmeye gerek yok. Ama bunu nasıl yaptığımız önemli. İki yönü var. Birincisi, kötüye bakıp ha ben iyiyim demenin size bir faydası olmaz. İkincisi ise oradan doğrudan alıp uygulamak sorunu. Bu olmuyor. (İİP18)

Özetle, kıyaslama hem meşruiyetin sağlanması için hem de model alma amaçlı bir strateji olarak kurumsal aktörler tarafından kullanılmaktadır.

#### **4.4.2.2. Kaynak Artırma**

Bu strateji, özellikle finansman konusunda çok yoğun hissedilen neoliberal politikaların olumsuz yansımaları ile başa çıkmak için başvuru olan bir kurumsal stratejidir. Artan öğrenci sayılarına rağmen bütçenin aynı oranda artmaması ve son dönemde ülkenin mevcut ekonomik sorunları, yükseköğretim kurumları üzerinde

ciddi anlamda bir kaynak oluşturma baskısı oluşturmaktadır. Katılımcıların doğrudan kalitenin bir boyutu olarak yükseköğretimin finansmanını dile getirmeleri de bunu doğrular niteliktedir.

Bu bağlamda örgütteki kilit aktörlerin, diğer ifade ile rektör ve üst yönetimin, kaynakları artırma stratejisine başvurdukları katılımcı ifadelerinden çıkarılmıştır. Kaynak artırma mevcut finansmanın çeşitlenmesi için aktörlerin ağ oluşturma ve işbirliğini artırma gibi yöntemlere başvurması stratejisidir. Bölgedeki diğer aktörler ile daha yakın ilişkilerin kurulması, siyasiler ile iletişim, kampüste belirli hizmetlerin özelleştirilmesi, vakıf kurulması, akademisyenlerin firmalar ile ikili işbirliklerinden yararlanılması gibi yöntemler kaynak artırmanın araçları olarak katılımcılarca tanımlanmıştır. Özellikle son rektörün finansman sorununu aşmak adına ciddi bir çalışma yaptığı ve her işbirliği fırsatını değerlendirme eğiliminde olduğu ifade edilmiştir.

Rektör hocanın bu yönde ciddi bir uğraşı var. Hoca sürekli olarak bir şeyler yapmaya çalışıyor, tüm fırsatları değerlendiriyor belki buradan bir şey çıkar, bir finansman oluştururum diye. Bunu yapması lazım çünkü başka bir seçeneği kalmıyor. Ankara'nın yeterli desteği olmayınca o da bu şekilde bir şeyler yapmaya çalışıyor. (MBDÖ4)

Bu işbirlikleri biraz da çok yönlü bir şey. Yani oltayı atıyorsunuz acaba bir şeyler olur mu şeyi. Umudumuz o yönde. (MEP8)

Kaynak artırmanın başka bir yönü ise insan kaynaklarını geliştirmek olarak tanımlanmıştır. Bu noktada sanayi ile işbirliğini artırmak, patent ve ticarileşme süreçlerini hızlandırmak adına kurumda son dönemde bu alanda uzman kişilerin alınmasına yönelik bir çalışma göze çarpmaktadır. Bu yönüyle kapasite artırma yine bazı bölümler tarafından da kullanılmaktadır. Araştırma anlamında yayın sayısını ve kalitesini artıracak akademisyenlerin değişim programı ya da daha farklı şekillerde kurumda çalışması, uluslararası bazı etkinlikleri düzenlemede gösterilen isteklilik ile ağ oluşturma gibi stratejiler ile finansman dışında da bir kaynak artırma stratejisi kullanılmaktadır.

Biz bölüm olarak bir ivme yakaladık, bunu yukarı taşıma gayretindeyiz. İşte bu yüzden de kaliteli araştırmacıları buraya çekmek istiyoruz. (TKP13)

Bizim bölüme geçenlerde İran'dan bir hoca geleceği söylendi. Sanırım iki yıl falan çalışacak burada. Yayın anlamında güçlü biri. Bunun sebebi işte biraz daha o yayın olayını yukarı taşımak. (TKD14)

Bu birimin kurulması, benim burada olmam işte bu sanayi ile işbirliği misyonu. Şimdiye kadar yeterince olmamış ama burada işte o iki ayrı şeyi birleştirecek gücü, insan kaynağını oluşturamamak. Şimdi bir takım oluşumlarımız var, emek veriyoruz. Eğer oraya ulaşırsak buradaki o sorunu çözeceğiz. (KGMD23)



## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle bulgulara ilişkin özet niteliğinde genel bir tartışma yapılmış; sonrasında ise bulgular araştırma problemleri başlığı altında kapsamlı olarak tartışılmıştır. Bunu takiben araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **5.1. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Mevcut araştırma, özellikle son yıllarda yükseköğretimde baskın hale gelen ve kendisini kalite göstergeleri ve sistemleri olarak ortaya koyan kalite tanım, uygulama ve yapılarının, bir araştırma üniversitesinde nasıl anlamlandırıldığı ve kalite uygulamalarına nasıl yansıdığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, kalite olgusunu mikrokurumsalcı bir perspektiften ve daha bütüncül bir yaklaşımla incelemek için, mevcut araştırma aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık teorisi ile bu ‘yeni’ kalite olgusunun örgütsel kimlik ile etkileşimini irdelemiştir. Araştırmada, bir araştırma üniversite özelinde, kalite olgusu etrafında örgütsel kimliğin kurumsal çevre ile etkileşimine odaklanılarak, kaliteye yönelik kurumsal çevredeki eşbiçimci baskıların örgütte nasıl karşılık bulduğu ve örgütün kalite uygulamalarına bunların nasıl yansıdığı incelenmiştir. Takip eden başlıklar altında araştırmanın temel bulguları araştırma soruları ile uyumlu şekilde tartışılmıştır.

#### **5.1.1. Kalite Tanımlarına İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Mevcut araştırmada, bu araştırma üniversitesindeki bireylerin kalite tanım ve inançları ile yükseköğretimde kurumsal çevresindeki kalite tanımları arasında önemli uyumsuzlukların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şekil 7. de bu araştırma üniversitesindeki aktörlerce tanımlanan kalite ile kurumsal çevrede algılanan kalite tanımları arasındaki farklar sunulmuştur. Bu araştırma üniversitesinde daha normatif, bütüncül ve geleneksel olarak içselleştirilmiş bir kalite tanımının baskın olduğu görülmektedir. Enstitü geleneğinden gelen bu normatif, bütüncül ve zaman içerisinde içselleştirilen kalite algısının en önemli bileşeni kaliteli eğitim ve araştırma misyonu olarak ifade edilmektedir.

**Şekil 7.** Örgütteki Kalite Tanımı ve Kurumsal Çevredeki Kalite Tanımı Algıları

Araştırma Üniversitesinin Kalite Tanımı	Kurumsal Çevredeki Kalite Tanımı Algısı
<ul style="list-style-type: none"><li>• Normatif</li><li>• Bütüncül</li><li>• İçselleştirilmiş</li><li>• Uzun vadeli</li><li>• Misyon Farklılaşması</li><li>• İyi Eğitim, Güçlü Araştırma</li><li>• Güçlü Devlet Finansmanı</li><li>• Adhokratik</li><li>• Endemik</li><li>• Liyakat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faydacıl</li><li>• Sınırlı</li><li>• Yüzeysel</li><li>• Kısa vadeli</li><li>• Eşbiçimci/Homojen</li><li>• Bürokratik</li><li>• Sınırlı Finansman</li><li>• Standartlara Uygunluk</li><li>• Kıyaslamacı</li></ul>

Üniversitenin temel misyonunun eğitim ve araştırma olduğuna ilişkin inanç, kalitenin temel göstergesinin verilen mezunların kalitesi ve akademisyenlerin yaptığı çalışmaların yaygın etkisidir. Katılımcıların kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarına ilişkin algıları ise bunların derinlikten uzak, belirli standartlara dayalı, yüzeysel ve sınırlı olduğu yönündedir. Özellikle, bu kurumda üniversite geçişle birlikte uygulanan İSO kalite süreçleri ve daha sonra başlatılan YÖK'ün kalite süreçlerinin fazlaca bürokratik olduğu ve bu üniversiteye uygun olmadığı ifade edilmiştir. Dokümantasyona ağırlık verdiği düşünülen bu süreçlerin gerçek anlamda kaliteyi ölçmekten uzak olduğu ve kalite anlamında problem olan durumlarla kalite göstergelerinin uyumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında akademisyenlerin kalite güvencesi süreçlerinin yaptırımlar şeklinde örgütü etkilediği, aşırı bürokratik olduğu, akademik dünyaya uygun olmadığı, örgütsel davranış üzerinde istenmeyen etkilere neden olduğu, standartlaşmaya yol açtığı, gelişim ve dönüşüm yerine izleme ve kontrole odaklandığı ve işletmecilik yaklaşımını akademiye empoze ettiği gibi algıları olduğu bulunmuş; bunların bu süreçlere yönelik dirence neden olabileceği belirtilmiştir (Cardoso, Rosa, ve Stensaker, 2016). Bununla birlikte, mevcut araştırmada söz konusu direncin açık bir şekilde gösterilemediği ancak empoze edilen kalite tanımlarından ayrıklaşma ve sembolik uyum ile direncin açığa vurulduğu



görülmektedir. Bu durum kalite baskılarının çoğu zaman zorlayıcı eşbiçimci baskılar ile kuruma nüfuz etmesi ve örgüt içerisindeki güç dengelerinin farklı olması ile açıklanabilir.

Mevcut araştırmada akreditasyona ilişkin daha ılımlı bir yaklaşımın olduğu da bulgular arasındadır. Akreditasyonun doğrudan akredite edilecek birimle ilgili olması ve bu yönüyle daha spesifik bir kalite aracı olması bu ılımlı yaklaşımı açıklayabilir. Aynı zamanda, YÖK tarafından yayımlanan YÖKATLAS programında akredite olan bölümlerin üniversite tercihi yapacak öğrenciler tarafından görülebilmesi de bu yaklaşımı açıklayabilir. Üniversiteye başarılı öğrencileri çekmek ve rekabet avantajı kazanmak için akredite olmanın bir rol oynayabileceğine yönelik algı, örgüt aktörlerinin akreditasyona yönelik benimseyici yaklaşımını açıklık getirebilir. Bununla birlikte, akreditasyonun aday öğrencilerin üniversite tercihlerini nasıl ve ne kadar etkilediği konusu araştırmaya değer niteliktedir.

Kurumsal çevredeki bir diğer kalite göstergesi olarak ele alınabilecek üniversite sıralamalarının ise derinlikten uzak, ‘gerçek’ kalitenin sadece bir kısmını dikkate alan, daha çok reklam amaçlı kullanılan bir kalite aracı olduğu ifade edilmiştir. Araştırmanın bu yöndeki önemli bir bulgusu, kurumsal çevrede kendini kalite güvencesi sistemleri ve üniversite sıralamaları olarak gösteren kalite tanımlarının, bu üniversitenin ve genel itibari ile Türk yükseköğretiminin kalite sorunlarının birbirinden farklı olduğudur. Bu nedenle, kurumsal çevredeki kalite göstergeleri çoğu zaman kaliteye ilişkin daha popüler, kısa vadeli ve sınırlı bir resim sunmakta; dolayısı ile kaliteyi etkilediği düşünülen ana sorunsalları gözden kaçırmaktadır. Alanyazında mevcut bazı araştırmalar üniversite sıralamalarının etkileri arasında bunların yükseköğretim kurumlarını asıl misyonlarını kaybederek daha çıktı ve performans odaklı bir yaklaşım benimseye itebileceğini (Cheng, 2011: s.370; Collyer, 2013: s.257); homojenleşmeye neden olarak disiplinler arası dengeyi bozabileceğini (Proulx, 2009; Van der Wende ve Don, 2009: s.82-84), rekabeti ön plana çıkarabileceğini (Shin vd., 2011: s.4) ve sığ ve tutarsız olabileceğini (Angelis vd., 2019: s.13) saymaktadır. Mevcut araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, bu araştırma üniversitesinde de üniversite sıralamalarının bir kalite göstergesi olarak ele alınmasına yönelik eleştirel bir bakış açısı bulunmaktadır. Diğer bir önemli bulgu ise

son yıllarda YÖK tarafından da belirli alanlarda uygulamaya konan üniversite sıralamalarının kıyaslamacı yaklaşımının üniversitelere zarar verdiği. Bulgular, bu tür sıralamaların amaçsallaştırılmaması gerektiğine işaret etmekte; bunların sadece kalite için örgütlere üniversitelerin yeri hakkında bilgi veren araçlar olması gerektiğine ilişkin bir inancın olduğuna işaret etmektedir. Katılımcılar, bu araştırma üniversitesinin uzun yıllar boyunca bu sıralamalarda zaten üst sıralarda olduğunu ifade etmiş; bunun nedenini ise baştan beri korunan iyi eğitim ve araştırma misyonuyla güçlü özdeşleşme ile açıklamışlardır.

Yükseköğretimde kalite kavramı, politikaların tasarlanması ve uygulanmasında oldukça popüler ve yoğun şekilde kullanılsa da, kavramın hala belirsizliği koruyan, üzerinde uzlaşmaya varılmamış bir kavram olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, alanyazında bazı yazarların yükseköğretimde kalite için bazı sınıflamalar ortaya koyduğu görülmektedir. Bunlardan en önemlisi, Harvey ve Green (1993) tarafından yapılan beşli sınıflamadır. Yazarlar kaliteyi istisnai (exceptional), mükemmellik (perfection), katma değer (value for money), amaca uygunluk ve dönüşüm olarak kalite olarak beş kategoride incelemiştir. Araştırmanın bulguları bu sınıflandırma etrafında değerlendirildiğinde, bu araştırma üniversitesindeki katılımcıların kalite tanımlarının istisnai kalite ve dönüşüm olarak kalite kategorilerine daha yakın olduğu görülmektedir. Özellikle istisnai kalite algısı, kalitenin ölçülebilirliği noktasında bu araştırma üniversitesindeki aktörlerin kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarına yönelik eleştirel bakış açısını açıklayabilecek niteliktedir. Kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskıları ise mükemmellik, katma değer ve amaca uygunluk kategorileri ile uyumlu görünmektedir. Bu nedenle, katılımcılar kalitenin kalite güvencesi sistemleri ya da üniversite sıralamaları gibi yaygın kalite göstergeleri ile ölçülmesinin mümkün olmadığını düşünmektedir. Kalitenin tanımına yönelik örgütteki bu algı bu süreçlerinin benimsenmesinde ve tasarlandığı gibi uygulanmasında bir engel teşkil ediyor gibi görünmektedir.

Gerek küresel düzeyde gerek Türkiye yükseköğretimi özelinde kalite güvencesi sistemlerinin daha kurumsal bir forma bürünmesine rağmen hala yükseköğretim kurumlarının mikro süreçlerine ilişkin yeterince araştırma

bulunmamaktadır (Kohoutek, 2014). Özellikle kalite güvencesi süreçlerinin çoğu zaman üst düzey karar vericilerin, kalite güvencesi ajanslarının ve örgütteki üst düzey yöneticilerin güdümünde olduğu göz önüne alındığında, akademisyenlerin bu konuda ne düşündüğü ve kaliteyi nasıl tanımladığı göz ardı edilmektedir (Westerheijden, Hulpiau, ve Waeytens, 2007). Bu noktada alanyazında da akademisyenlerin kalite tanımlarına yönelik bir farkındalığın gerekliliği tartışılmaktadır (Cardoso, Rosa, ve Santos, 2013; Kalayci, Watty, ve Hayirsever, 2012; Nabaho, Aguti, ve Oonyu, 2017; Watty, 2006). Mevcut araştırma, örgütsel aktörlerin kaliteye ilişkin tanımlarını ortaya çıkarmış ve alanyazına bu yöndeki bulguları ile katkıda bulunmuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, aslında kalite tanımları arasındaki uyumsuzluğun kaliteyi ‘neyin’ oluşturduğuna ilişkin ‘değerlerin’ farklılığı ile açıklanabileceği görülmektedir. Brennan ve Shah (2000) tarafından kalite değerleri; akademik değer, yönetimsel değer, pedagojik değer ve istihdam odaklı değer olarak dört ana kategoriye ayrılmıştır. Bulgular bu kapsamda değerlendirildiğinde bu araştırma üniversitesinin kalite tanımlarının akademik değer ve beceriler gibi daha teknik konularla ilgili olan pedagojik değer üzerinde şekillendiği görülmektedir. Kurumsal çevredeki kalite tanımları ve baskılarının ise prosedürlere ağırlık veren yönetimsel değer ve Yeni Kamu Yönetimi paradigması odaklı istihdam odaklı değere yakın olduğu görülmektedir.

Alanyazında mevcut bazı çalışmalar akademisyenlerin kalite tanımlarının ulusal kültüre, disiplinlere, akademisyenlerin kişilik özelliklerine, yükseköğretimde karşılaştıkları problemlere, uygulanan kalite politikalarının etkinliğine ve göstergelerin güvenilirliğine yönelik algılarına göre farklılaşabildiğini göstermektedir (Bakınız: Cardoso vd., 2013; Kalayci vd., 2012; Laughton, 2003; Nabaho vd., 2017; Watty, 2006). Bu bağlamda, mevcut araştırmanın mikro düzeyde örgütteki aktörlerin kaliteye yönelik tanımları ve makro düzeyde kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarına yönelik algılarına yönelik bulguları, kalitenin tanımlanmasında referans alınan değerlere yönelik bir farkındalık ortaya koyabilir. Bu noktada ‘herkese aynı gömlek’ şeklindeki bir kalite yaklaşımının etkililiği tartışılabilir. Bireysel yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin kalite algılarının ve tanımlarının anlaşılması ve kalite politikalarının buna göre tasarlanması; en azından akademisyenlerin politikaları oluşturma sürecine daha fazla dâhil edilmesi bir çözüm

olarak ele alınabilir. Aynı zamanda katılımcı söylemlerinde tüm ulusal yükseköğretim sisteminin üniversitelerin misyon farklılaşmasına izin verecek şekilde bir sınıflandırmaya imkan vermesinin gerekliliği öne çıkmaktadır. Bu bağlamda üniversiteleri misyonlarına göre kategorilere ayırıp her kategoriye uygun bir kalite politikasının geliştirilmesi kalite politikalarının tasarlandığı şekilde uygulanmasını kolaylaştırabilir.

Mevcut araştırmada, katılımcıların özellikle güçlü bir devlet finansmanını kalite için bir önkoşul olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Kalite hedeflerine ulaşılması önünde en büyük engelin, özellikle son yıllarda yükseköğretimde genişleme nedeniyle daha derinden etkileri olan finansman sorunu gösterilmiştir. Katılımcıların finansman sorununu tanımlarken bir yandan kendi üniversiteleri özelindeki sorunlara işaret etmekte; diğer taraftan son yıllarda hızlı bir şekilde artan üniversite sayısı ile sınırlı finansmanın bölündüğüne dikkat çekmektedirler. Özellikle, genişleme paralelinde lisans bölümlerinin açılması ve YÖK'ün güdümündeki hızlı kontenjan artışlarının, sınırlı finansman ile birlikte kaliteli eğitim ve araştırma misyonuna önemli ölçüde ket vurduğu ifade edilmiştir. Alanyazında çeşitli çalışmalar bütçe kesintisi ve kısıtlamalarının eğitimin kalitesine zarar verdiği bulgusuna ulaşmıştır (Mitchell, Leachman, ve Masterson, 2017; Newell, 2009; Oliff, Palacios, Johnson, ve Leachman, 2013). Bu bağlamda öncelikle finansal anlamda altyapıyı güçlendirmek, en azından üniversitelerin girişimcilik potansiyellerini artırıp öz kaynak oluşturmaya katkı sağlayacak derecede bir finansal itici gücün devlet tarafından sağlanması çözüm niteliğinde olabilir. Bu şekilde bir yaklaşım, en azından yükseköğretimde genişlemenin yarattığı kalite sorunları ile başa çıkmada olumlu bir gelişme olabilir.

Mevcut araştırmada, liyakatın kalitenin temel bileşenlerinden biri olarak görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılar bu noktada kendi kurumlarını diğer üniversitelere göre daha iyi olarak nitelendirirken genel anlamda Türk yükseköğretiminde liyakat sorununun en önemli sorunlardan biri olduğuna dikkat çekmektedir. Alanyazında yükseköğretimde nepotizm ile ilgili oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Türkiye'deki durumu ele alan bazı çalışmalar bulunmaktadır (Bakınız: Aydoğan, 2009; Aydoğan, 2012). Aydoğan (2012) üniversitelerde kayırmacılığın özellikle görevde yükselme ve orta kademe yöneticilerin seçiminde

söz konusu olduğu; akrabalık, hemşerilik, aynı ideolojik ve siyasi görüşe sahip olmak gibi nedenlerin etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, mevcut araştırmanın kalitenin bileşenleri arasında liyakatin olduğu bulgusu bir denetleme mekanizması olarak YÖK'ün bu konuda eyleme geçmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### **5.1.2. Örgütsel Kimliğe İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Mevcut çalışmada, kalite olgusuna yönelik mikrokurumsalcı bir perspektiften bakılması, araştırmada örgütsel kimliğe ilişkin bir farkındalığı bir önkoşul haline getirmiştir. Bu nedenle katılımcılara geriye dönük olarak kuruluş yıllarından bugüne kadar örgütsel kimlik algısını ortaya çıkaracak sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda, bulgular örgütsel kimlikte üç ana dönemin olduğuna işaret etmektedir. Kuruluş yıllarında bu yükseköğretim kurumunun güçlü bir ortak örgütsel kimlik algısı olduğu görülmektedir. Takip eden ve dengelenme dönemi olarak kodlanan bir sonraki dönemde, lider etkisinin zayıfladığı ve ortak bir örgütsel kimliğe ilişkin algının zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. 2014 yılında üniversiteye dönüşme ile birlikte, bir yandan dışarıdan bir rektörün atanması diğer yandan kurumsal çevreden gelen baskı ve beklentilerin artması ile birlikte örgütsel kimliğe ilişkin ciddi bir değişim baskısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, bu dönemde liderin kurumsal çevre ile etkileşimi önemli derecede arttırdığına ve daha piyasa odaklı, neoliberal ve faydacıl bir kimlik iddiasını benimseyerek örgütü bu yöne çekmeye çalıştığına işaret etmektedir. Diğer taraftan, özellikle üniversiteye dönüşüm, lisansüstü eğitimin ağırlığının azalması, hızla artan öğrenci sayıları ve kalite süreçlerinin uygulanması gibi değişimler nedeni ile örgütün kimlikte önemli değişimler yaşandığı görülmektedir.

Albert ve Whetten (1985) tarafından örgütsel kimliğin boyutları merkezilik, ayırt edicilik ve nispeten istikrar olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte, özellikle ayırt edicilik ve istikrar konusunda sonraki dönemlerde farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bugün gelinen noktada örgütsel kimliğin değişimine ilişkin üç baskın görüşün olduğu görülmektedir (Schultz, 2016). İlki, örgütsel kimliğin durağan olduğu ve çok yavaş değiştiği, kimliğin eylemsizliğe odaklı olduğudur. İkinci görüş, kimliğin dönemselsel olarak ya da kısmi olarak değişebileceğini ifade etmekte; çevredeki değişimler, meşruiyet endişeleri, kimlik tehditlerine cevap verme ya da

kimlik iddiaları ve etiketleri aynı kalırken içeriğin değişmesi nedenleri ile değişimin gerçekleşeceği şeklindedir. Üçüncü görüş ise, kimliğin doğası gereği sürekli bir değişim içinde olduğu; kimliğin her zaman kültür, imaj ve yenilik ile dinamik bir ilişki içerisinde olduğu, bir süreç olduğu ve sürekli olarak geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bir ilişki ile yeniden inşa edildiği şeklindedir. Mevcut araştırmanın bulguları örgütsel kimliğe ilişkin ikinci görüş ile tutarlılık göstermektedir.

Örgütsel kimlikte değişim özellikle bu üniversite özelinde bazen kaçınılmaz olmakla birlikte (YÖK'ün zorlayıcı baskıları ile 2000lerde lisans bölümlerinin açılması, bölüm kontenjanlarının artırılması, kalite süreçlerinin uygulanması vb.), yine de genel itibari ile katılımcıların örgütsel kimliklerini koruma eğiliminde olduğu görülmektedir. Var olan kimliğe ilişkin pozitif bir algı, özdeşleşmenin güçlü olması, merkezi ve ayırt edici olanın her zaman korunmak istemesi ve değişimin yarattığı ego savunma mekanizmaları örgütsel kimliği koruma eğilimini açıklayabilir (Brown ve Starkey, 2000; Gioia vd., 2013). Mevcut araştırmanın bulguları da bu yönde bir durumun oluştuğunu göstermektedir. Kurumsal çevredeki tüm bu değişim baskısına rağmen yine de örgütsel kimliğin kaliteli eğitim ve araştırma, lisansüstü eğitim ve araştırmacı yetiştirmek, misyon farklılaşması gibi ana öğelerinin korunması eğilimi var olan örgütsel kimliğe ilişkin pozitif algı ile açıklanabilir. Özellikle, yönetimin kurumsallaşma ve kalite süreçleri eylemlerinin çoğu zaman bürokrasi olarak nitelendirilmesi ve en çok tepkinin de burada oluşması butik üniversite ve samimi ortam örgütsel kimlik öğelerinin tehdit edilmesi ile açıklanabilir.

Öte yandan, her ne kadar 'yeni' kimlik iddiaları (girişimci üniversite, piyasa odaklı yaklaşım, rekabet temelli stratejiler, kalite hedefleri) henüz içselleştirememiş gibi görünse de nihayetinde bu araştırma üniversitesinin ciddi değişimler geçtiği inkâr edilemez. Sonuçta, bu yükseköğretim kurumunun ismi ve logosu değişmiş, öğrenci sayıları artmış, yeni bölümler açılmış, kalite süreçleri işletilmiş ve daha piyasa odaklı ve rekabetçi bir yaklaşım kurumun tanıtım faaliyetlerinde ve stratejik hedeflerinde yer bulmuştur. Bunlar göz önüne alındığında, örgütün kurumsal çevrede meşruluk için bir uyumsama sürecinden geçtiği ve değiştiği, bazı yönlerden ise en azından değişmiş gibi görüldüğü söylenebilir.

Kimlik değişimine yönelik bir bakış açısı değişimin kendini iki farklı şekilde gösterebildiğidir: anlamların değişimi ve etiketlerin değişimi. Margolis ve Hansen (2002), örgütsel özellikleri çekirdek özellikler ve uygulama özellikleri olarak ikiye ayırmış; örgütsel amaç ve felsefeden oluşan çekirdek özelliklerin örgütsel kimliği oluşturduğunu, öncelikler, uygulamalar ve projeksiyonların ise örgütsel kimliğin dışavurumları olduğunu ifade etmiştir. Gerçek bir örgütsel kimlik değişimi için çekirdek özelliklerin, amaç ve felsefenin, değişmesinin gerektiği ifade edilmiştir (Margolis ve Hansen, 2002). Alanyazında bazı çalışmalar örgütsel hiyerarşide üst konumda bulunanlar ve yöneticilerin örgütsel kimlik ‘etiketlerinin’ değişimine odaklandığını, izleyenlerin ise ‘anlam’ değişimine odaklandığı sonucuna ulaşmıştır (Corley, 2004; Gioia vd., 2013; Margolis ve Hansen, 2002). Mevcut araştırmanın bulguları da bu kapsamda değerlendirilebilir. Özellikle 2014 ve sonrası dönemde örgütsel kimlik etiketlerinin kurumsal çevrede meşruiyet için değiştiği; ancak bunların yüzeysel ve görünürde olduğu iddia edilebilir. Diğer bir ifade ile ‘anlam’ aynı kalmasına rağmen ‘etiket’ değişmiş gibi görünmektedir. Bununla birlikte ‘anlamın’ değiştiği durumlar da bulunmaktadır. Örneğin, gelinen noktada katılımcılar artık bu kurumu bürokrasinin olmadığı, samimi ilişkilerin olduğu ve lisansüstünün temel misyonlardan biri olduğu bir örgüt olarak tanımlayamamaktadır. Bu kimlik öğelerinde anlamın değiştiği (Margolis ve Hansen (2002)’ye göre çekirdek özelliğinin değiştiği), ama diğer öğelerde sadece bir etiket değişimi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, bulgular etiketler aynı kalsa bile anlamların da bilinçli ya da bilinçsiz olarak değiştirebileceğine de işaret etmektedir. Örneğin lisans bölümlerinin açılması ve öğrenci sayılarının artması ile başa çıkma hikâyelerinde bu örgütteki aktörlerin yine de kaliteli eğitim misyonunu koruma çabasında oldukları vurgusu önemlidir. Bu noktada kaliteli eğitim misyonunun, lisansı da içine alacak şekilde genişletildiği söylenebilir. Yine girişimcilik ‘etiketi’ altında bu araştırma üniversitesindeki aktörler, kurumsal çevredeki girişimcilik tanımına ulaşmada gereken altyapı, finansman ve uzmanlığa sahip olmadıklarını belirtmiş; ancak girişimciliği kendi bireysel sanayi-işbirlikleri ve öğrencilerin eğitiminde sanayinin ihtiyaçlarını gözetme şeklinde tanımlamışlardır.

Örgütsel kimliğin bir başka boyutu ise ayırt ediciliktir. Yeni Kurumsalcılık teorisi perspektifinden belki de en çok sorgulanan boyut da bu boyuttur. Meşruluk

(Suchman, 1995) kavramı Kurumsalcılık için en önemli bileşenlerden biridir. Bu noktada optimal ayırt edicilik (Brewer, 1991) kavramı açıklama getirebilir. Optimal ayırt edicilik, bir örgütün kendini kurumsal çevredeki bir kategoriye ait olarak konumlandırması; aynı zamanda o kategorideki diğer örgütlerden de bir şekilde farklı kalabilmesidir (Navis ve Glynn, 2010). Mevcut araştırmada katılımcıların gerek kalite süreçlerine ilişkin yansıtmaları, gerek girişimcilik ve sanayi işbirliği gibi konulardaki ifadeleri, çevreden kopuk bir yaklaşımın mümkün olmadığına işaret etmekte; ancak örgütlerin birbirine tamamen benzemesinin de mantıklı ve mümkün olmadığını vurgulamaktadır. Hatta katılımcılar, doğrudan tüm Türk yükseköğretimini eğitim ve araştırma olarak iki farklı gruba ayrılmasını ve özellikle araştırma üniversitelerinin de bölgelerindeki sektörler ile uyumlu olarak evrilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Nitekim bu noktada YÖK'ün son dönemde yaptığı araştırma üniversitesi ve misyon farklılaşması gibi uygulamaları mantıklı bulunmuştur. Ancak YÖK'ün bunu ne derece derinden yaptığı konusunda ciddi bir tereddüt söz konusudur. Örneğin bir üniversite araştırma üniversitesi olarak tanımlandığında, katılımcılar o üniversitenin bütçesinin yüksek, öğrenci sayısının az olması gerektiğini inanmakta; ancak YÖK'ün bu konuda tam tersi yönde bir politika izlediğini belirtmektedir. Sonuç olarak, optimal ayırt edicilik mevcut araştırmada en azından istendik bir durum olarak ifade edilmiştir. Araştırma bulguları, bu yükseköğretim kurumundaki aktörlerin kendilerini 'araştırma üniversitesi' kategorisi altında konumlandıklarını ve burada da bir misyon farklılaşmasına gidilerek ayırt ediciliğin korunması gerektiği kanısındadırlar. Bununla birlikte bir diğer boyut olan merkezilik boyutunun yeniden ve farklı bir perspektifle ele alınması kurumsal çevreden gelen baskıların örgütsel kimlik ile etkileşiminin anlaşılmasında ve örgütsel direncin açıklanmasına imkân sağlayabilir. Geleneksel olarak merkezilik –örgütün çekirdek (core) özellikleri- bütüncül bir şekilde ele alınmaktadır. Bunun yerine, bu çekirdek özelliklerin ne olduğunun anlaşılması ve bunların ayrı ayrı ele alınması yeni bir perspektif sunabilir. Diğer bir ifade ile, örgütsel kimliğin temel özellikleri hiyerarşik ve farklı ağırlıklara sahip olabilir. Dolayısıyla kurumsal çevreden gelen eşbiçimci baskıların yeni kimlik iddiaları olarak örgütün hangi çekirdek özelliğine ne kadar etki ettiğini anlamak, hem örgütsel kimliğin değişimine hem de dirence yönelik daha derin bir içgörü sunabilecek niteliktedir. Dahası, her bir çekirdek kimlik ögesinde farklı bir değişim süreci rol oynuyor olabilir. Bu araştırma üniversitesinin



çekirdek kimlik özellikleri kaliteli eğitim ve araştırma misyonu, lisansüstü eğitim, misyon farklılaşması, butik üniversite olmasından kaynaklı samimi ilişkiler ve aile ortamıdır. 2014 yılı ve sonrasındaki değişimlerin özellikle butik üniversite olmasından kaynaklanan kimlik özellikleri ile ters düşmesi en güçlü örgütsel direncin burada olmasına neden olmuştur. Bu kimlik ögesindeki değişim, örgüt aktörleri için en büyük rahatsızlık kaynağı olmuş; kalite baskıları da bu kimlik ögesini tehdit eden bir süreç olarak ele alındığı için içselleştirilmemiştir. Kaliteli eğitim ve araştırma misyonu ve lisansüstü temelli misyon farklılaşması kimlik ögelerinde ise YÖK'ün genişleme politikaları kaynaklı zorlayıcı baskıların etkili olduğu görülmektedir. Her ne kadar bunlar da kimlik tehditleri olarak görülse de hala araştırma yönünün kuvvetli olması ve lisansın da kaliteli eğitim misyonu içinde 'eritilmesi' bu noktada bu kimlik ögesinin hala geçerliliğini koruduğunu gösterebilir. Yine, girişimcilik vurgusu artmasına rağmen bu yükseköğretimin kurumunun hali hazırda kurumsal çevredeki ile aynı olmasa da bir tür girişimcilik kimlik alt ögesine sahip olması, bu noktadaki değişim baskılarının kimlik tehdidi olarak görülmemesini açıklayabilir. Sonuç olarak, örgütsel kimliğin üç boyutundan biri olan merkeziliğe yönelik daha dinamik bir bakış açısının gerekliliği tartışılabilir. Bu şekilde bir bakış açısı ile temel kimlik özellikleri hiyerarşik ve önemine göre sınıflandırılabilir ve örgütsel kimliğin değişimi bu ögelerde neyin değiştiği/değişmediğine göre değerlendirilebilir.

Mevcut araştırmanın bir başka önemli bulgusu bu yükseköğretimde kurumunda kurucu liderden sonraki dönemlerde ortak ve güçlü bir ortak kimlik algısının olmadığı ya da bunun ciddi anlamda zayıfladığıdır. Bu durum alanyazındaki 'kimliğin gücü' kavramı ile açıklanabilir. Örgütsel kimliğin gücü, kabaca tanımlamak gerekirse örgütteki bireylerin kimlik algılarının ne derece paylaşıldığıdır (Kreiner ve Ashforth, 2004: s. 8). Örgütsel kimlik alanyazınında nispeten daha az çalışılan örgütsel kimlik gücünün, aslında örgütsel kimliğe ilişkin inançlarının örgütte ne kadar sağlam olduğunu açıklayabileceği iddia edilmektedir (Cole ve Bruch, 2006). Bu bağlamda örgütsel kimlik gücü ortak bir amaç, açık bir misyon ve vizyon ve örgütte birlik duygusu şeklinde yansıtılabilir (Boehm, Dwertmann, Bruch, ve Shamir, 2015: s. 158). Mevcut araştırmanın örgütsel kimliğin gücüne ilişkin bulgusu, ortak bir örgütsel kimlik algısının zayıfladığı şeklindedir. Bu durum özellikle liderin etkisinin güçlü olmadığı zamanlarda ve liderin var olan örgütsel

kimlik inançları ile uyumlu olmayan kimlik iddiaları sunduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada katılımcılar, örgütsel kimliğin zayıf olmasını olumsuz bir durum olarak değerlendirmiştir. Liderlerin bu noktada örgütsel kimlik algısını güçlendirmek için yeterince aktif olmadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca kurumsal çevredeki eşbiçimci baskılardan fazlaca etkilenmeleri noktasında örgütsel kimlik gücünün yeterli olmamasının etkileyen bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bulgular bu yönüyle değerlendirildiğinde, ortak bir kimlik algısının yaratılmasının örgütün kurumsal çevreden gelen değişim baskılarına karşı daha dirençli olmasına neden olabileceği savunulabilir. Ayrıca, örgütteki bireylerin güçlü bir ortak kimlik algısına gereksinim duymaları ve bunun olmamasından duydukları rahatsızlık göz önüne alındığında bu durumun örgütsel özdeşleşmeyi artırabileceği düşünülmektedir. Liderin bu konuda daha aktif olması, ayrıca kurumsal çevrenin kalite tanımları arasında olan girişimcilik gibi konularda yol alınmasını da sağlayabilir. Mevcut araştırmanın özellikle akademisyenlerin bireysel araştırma eğiliminde olduğu bulgusu göz önüne alındığında, girişimcilik gibi çok yönlü ve önemli değişimleri gerektiren bir durumda ortak bir kimlik algısı olması ve bunun güçlü olması önemli bir değişken olabilir.

### **5.1.3. Anlamlandırma/Anlam Verme Süreçlerine İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Mevcut araştırma kurumsal çevre ile etkileşimde anlamlandırma/anlam verme süreçlerinin önemine ilişkin önemli bulgular barındırmaktadır. Anlamlandırma, kritik bir örgütsel eylem olarak örgütteki üyelerin daha önceki deneyimlerinden farklı, şaşırtıcı ve kafa karıştırıcı bir durumla karşılaştıklarında realiteyi yeniden anlamlandırıdıkları ve tekrar düzene oturttukları bir sosyal yapılandırma olarak ifade edilebilir (Gioia ve Chittipeddi, 1991; Gioia ve Thomas, 1996; Kezar ve Eckel, 2002; Maitlis ve Christianson, 2014; Maitlis ve Sonenshein, 2010; Weick, 1995). Diğer bir ifade ile bireyler böyle durumlarla karşılaştıklarında sordukları soru ‘biz kimiz?’ sorusudur ve bu sorunun cevabını oluşturma süreci de anlamlandırma olarak ifade edilebilir (J. H. Mills vd., 2010: s. 1889). Bu süreçte örgütteki bireyler etkileşimde oldukları örgütsel çevreden elde ettikleri ipuçlarını var olan bilişsel çerçeveleri ile karşılaştırır ve bu süreçte hem yorumlar hem de anlamlandırarak bir anlamda çevreyi hem okurlar hem de tekrar yazarlar (Seidl ve Werle, 2018; Skálén, 2004). Burada, içinde bulunulan çevre sürekli olarak değişen, yeni olgulara açık bir çevre iken

bilişsel çevre ise geriye dönük olarak işler. Sosyal bir yapılandırma süreci olan anlamlandırmada bir örgütün kuralları, rutinleri, sembolleri, geçmiş deneyimleri sürecin bir parçasıdır.

Anlamlandırma teorisinin bir yanını anlamlandırma süreci oluştururken diğer yanında ise anlam verme bulunmaktadır (Degn, 2015; Gioia ve Chittipeddi, 1991; Maitlis ve Christianson, 2014; Maitlis ve Sonenshein, 2010; Weick, 1995). Anlam verme, en açık hali ile, örgütteki kilit aktörlerin çevreden bilinçli ya da bilinçsiz olarak elde ettikleri mesajı bir anlamda ‘satmalarındır’. Diğer bir ifade ile, anlam verme, üst yönetici ve liderlerin değişim için örgütteki diğer üyeleri etkileme sürecidir. Bu süreçte, örgütsel realitenin tercih edilen bir yeniden tanımına yönelik örgütteki diğer bireylerin anlamlandırma ve anlam yapılandırma süreçlerinin etkilenmesi anlam verme olarak ifade edilebilir. Küresel olarak yükseköğretimde çok önemli değişimlerin yaşandığı ve devletlerin bilgi ekonomisi paralelinde yükseköğretimden beklentilerin önemli derecede arttığı alanyazında ve derinlemesine ve yoğun şekilde ele alınmıştır (Deem, 2001; Degn, 2015; Kauppinen, 2012; Slaughter ve Rhoades, 2000). Özellikle son dönemde genel anlamda kurumsal çevredeki kalite güvencesi süreçleri ve kaliteye ilişkin reformlara olan vurgu başta rektörler olmak üzere üst yönetimlerin üniversiteleri daha aktif, verimli ve girişimci bir zemine oturtmaları yönünde önemli bir sorumluluk ile karşı karşıya bırakmıştır (Degn, 2015, s. 902). Bu sorumluluğun bir gereği olarak bu aktörlerin stratejik olarak kurumsal çevreyi okuması, yorumlaması, anlamlandırması ve buradan elde ettiklerini örgütteki bireylere bir tür kimlik iddiası olarak sunduğu daha önceki çalışmalarda ele alınmıştır.

Araştırmanın bulguları bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel kimliğin bu araştırma üniversitesinde akademik ve idari personelin kurumsal çevreyi anlamlandırmasında önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Buna ek olarak, örgütsel kimliğin de anlamlandırma sürecinden etkilendiği görülmüştür. Enstitü geleneğinden gelen normatif örgütsel kimlik ile güçlü özdeşleşme, 2014’ten sonraki daha neoliberal ve faydacıl kimlik iddialarının anlamlandırılmasını güçleştirmiştir. Diğer taraftan, örgütün, özellikle üniversiteye geçiş ile birlikte gelen rektörün kimlik iddialarından etkilendiği; bunların anlamlandırılması ile bazı temel kimlik özelliklerinin içeriğinin değiştiği görülmektedir. Ancak, en önemli bulgu olarak

katılımcıların yükseköğretim kurumsal çevresini anlamlandırmakta sıkıntı yaşadığı olarak ifade edilebilir. Başta enstitüden üniversiteye geçişin nedenleri olmak üzere, kuruluş misyonu olan lisansüstü eğitiminin giderek baskınlığını kaybetmesi, araştırma odaklı üniversite misyonunun artan öğrenci sayıları ile değiştiğine yönelik kanı, kalite süreçlerinin işletmevari olarak algılanması ve bunların içselleştirilememesi gibi bir takım bulgular katılımcıların kurumsal çevredeki değişimleri anlamlandırmakta zorluk çektiğini göstermektedir. Bu durum, bir yandan anlamlandırma sürecinin devam ettiği olarak yorumlanabilirken; diğer taraftan anlamlandırma sürecinde ‘empoze’ edilen örgütsel kimlik ile özdeşleşmenin zayıf olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Özellikle YÖK’ten gelen kalite baskı ve beklentilerine ilişkin katılımcıların temkinli olması ve bunları genellikle yüzeysel olarak algılaması ve üniversitenin mevcut kimliği ile bağdaştıramaması, gerek YÖK’ün gerek tepe yöneticilerin anlam verme bakımından yeterince aktif olmadığına işaret edebilir.

Araştırmanın bulguları arasında çalkantılı dönem olarak ifade edilen ve dışarıdan bir rektörün kuruma atanması ile başlayan dönemde değişimin çok yoğun yaşandığı bulunmaktadır. Ancak o döneme ilişkin katılımcıların yansımaları değerlendirildiğinde, rektörün kurumun örgütsel kimliğine yabancı olduğu ve bu yüzden de yapılan değişimlerin örgütte istendiği şekilde karşılık bulmadığı görülmektedir. Hatta, kurumsallaşma adına yapıldığı söylenen birçok uygulama bürokrasi olarak değerlendirilmiştir. Bu durum değerlendirildiğinde iki sonuca ulaşılabilir. İlki, tepe yöneticilerin kurumsal çevreyle olan etkileşimin düzeyini önemli ölçüde etkileyebileceğidir. Bulgular değerlendirildiğinde, daha önceki dönemlerde liderler eşbiçimci baskıları tamponlar gibi görünürken, bu dönemde bu baskıların örgüte yoğun şekilde nüfus ettiği görülmektedir. Bu durum, bir yandan kurumsal çevreden gelen eşbiçimci baskıların bu dönemde yoğunlaşmasından kaynaklı olarak değerlendirilebileceği gibi, liderin rolü ile de açıklanabilir. İkinci sonuç ise, tepe yönetimin kurumsal çevreyi anlamlandırma önemli bir rol oynadığıdır. Bu anlamlandırma sürecinde, kilit aktörlerin bireysel olarak inançları, değerleri, kişilikleri ve kuruma ilişkin öncelikleri kurumsal çevre ile etkileşimde önemli bir rol oynayabilir. Mevcut araştırmada, liderin ‘içerden’ ya da ‘dışardan’ olmasının bu noktada önemli bir rol oynayabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel

kimlik ile özdeşleşen ve kurumun içindeki liderlerin kurumsal çevreyi okuması ile dışardan liderlerin okuması arasında farklılık olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, liderin vizyonu, kişiliği ve tercihlerinin yanı sıra örgütsel kimlik ile ne derece 'kısıtlandığı' da kurumsal eşbiçimci baskıların örgüte ne derece nüfuz ettiğinde belirleyici olabilir.

Alanyazında bazı çalışmalar, örgütteki bireylerin farklı geçmiş tecrübeler ve zihinsel çerçevelere sahip olduğu için anlamlandırma sürecinde çeşitliliğin var olduğuna işaret etmekte (Chreim, 2006); bu bağlamda örgütün anlamlandırma kapasitesinin artması için çevrenin daha iyi anlamlandırılmasında örgütsel işbirliğinin önemine ilişkin bulgular sunmaktadır (Maitlis, 2005; Rouleau ve Balogun, 2011). Değişim girişimleri, örgütsel kültürel normlar içinde kaldığında ve hedefler net olduğunda değişim süreci daha yumuşak ilerlerken, kabul edilen norm aşıldığında ve tahmin edilemezlik sürece dâhil olduğunda ise bu durum bir örgütsel kimlik tehdidi olarak algılanmakta ve tepki oluşturmaktadır (Jacobs, Christe-Zeyse, Keegan, ve Polos, 2008). Dahası, değişim sadece örgütün şu andaki durumunu değil geçmişini de anlamlandırması anlamına geldiği için bir anlamda şu ana kadar her şeyi yanlış yaptınız şeklinde bir algıya neden olması istenen politikaların uygulanmasının önünde önemli bir engel olabilir. Bu noktada 'Ne olmak istiyoruz?' vizyonuna aşırı odaklanmak yerine yeni kimlik iddialarını var olan kimliğin ve kültürel mirasın içine yerleştirmek daha doğru bir yöntem olabilir (Gioia vd., 2000; Ravasi ve Schultz, 2006). Geleneksel yaklaşımla örgütsel kimlik homojen ve tek olarak ele alınırken, son dönem çalışmalarında örgütsel kimliğin heterojen, parçalanmış ve çoklu olabileceği de ifade edilmiştir. Bu durum, elbette örgütün reform ya da büyük çaplı değişimlerdeki hedefleri gerçekleştirmesinde önemli bir engel olabilir (Skålén, 2004).

Bu araştırma üniversitesinde, zaten kuruma yabancı olarak algılanan yönetimin güdümündeki kalite süreçlerine YÖK'e duyulan güvensizlik de eklendiğinde, bunların tasarlandığı haliyle karşılık bulması olası görünmemektedir. Yine aynı doğrultuda, enstitüden üniversiteye geçiş sürecinde de kurumdaki paydaşların sürecin dışında tutulması ve katılımcıların deyimini ile geçmişteki başarılarının 'karalanması' ya da göz ardı edilmesi, hâlihazırda yeni kimlik iddialarından bir kopuşa neden olmuş gibi görünmektedir. Yeni ve dışarıdan bir yönetici, üniversiteye

aniden dönüşüm, kalite süreçlerinin aniden başlaması, YÖK'e yönelik geçmişten gelen güvensizlik ve zaten hâlihazırda kurumsal çevrede var olan genişleme ve ticarileşme gibi makro trendler birlikte düşünüldüğünde, bu denli yoğun bir değişim sürecinin örgütsel kimlik ile de ilişkisi bağlamında anlamlandırılması kolay gözükmemekte ve stratejik bir anlam verme ve anlamlandırma sürecinin gerekliliğine işaret etmektedir. Bu araştırma üniversitesinde kuruluş yıllarından sonra zayıf bir ortak kimlik algısının olduğuna ilişkin katılımcı görüşleri de değerlendirildiğinde, tüm bu değişim sürecinin beklenen etkiyi yaratması ayrıca zor görünebilir. Örgütsel anlamlandırmayı güdümlü (guided), sınırlı, parçalanmış ve minimal olarak dört kategoriye ayıran Maitlis (2005) liderin anlam vermesinin ve paydaşların anlamlandırmasının en güçlü olduğu kategoriyi güdümlü olarak ifade etmiş ve bu şekilde bir anlamlandırma sürecinde ortak, paylaşılmış ve tutarlı davranışlar bütünüün çıktı olacağını ifade etmiştir (Maitlis, 2005). Bunun tam tersi olduğu durumda, yani minimal anlamlandırmada, ise geçici, anlık ve dar bir anlamlandırma oluşmaktadır. Bu kategorik yaklaşımla değerlendirildiğinde, bu çalışmanın bulguları tasarlanan kalite siyasalarının beklenen etkiyi göstermesi için güdümlü bir anlamlandırma sürecinin stratejik olarak kullanılmasının gerektiğine işaret etmektedir. Başka bir çalışmada, anlam vermenin başarısını etkileyebilecek etkenler verilen mesajın makul olması, yaptırım ve ödüller, anlamlandırmanın değerlerine uygunluğu ve mesajı verenin inanılabilirliği olarak ifade edilmiştir (Bartunek, Krim, Necochea, ve Humphries, 1999). Bu araştırmanın bulguları da özellikle mesajın makul olması, değerlere uygunluk ve mesajı verenin inanılabilirliği anlamında örgütteki paydaşların negatif yönde bir algısının olduğunu göstermektedir. Özellikle YÖK'ün siyasalarının çoğu zaman çelişir nitelikte olduğuna ilişkin inanç, mesajın makul olmadığına ve mesajın kaynağına ilişkin güvensizliğe işaret etmektedir. Araştırma üniversitesi olmasına rağmen öğrenci sayılarının artırılması, beklenen finansman desteğinin verilmemesi, kalite vurgusu yapmasına rağmen Türk yükseköğretiminin kronik bir sorunu haline gelmiş nepotizm konusunda YÖK'ün sessiz kalması bunun örnekleri olarak sıralanabilir.

Örgüt içinde ise, dışardan atanan rektörün onlardan biri olmadığına ilişkin inancın zaten en baştan itibaren anlamlandırma sürecini olumsuz yönde etkilediği şeklinde değerlendirilebilir. Son olarak, bazen liderin anlam vermesinin tek başına

yeterli olmayabileceği; anlam vermenin yanı sıra izleyenlere yeni kimlik iddialarını kendi başlarına anlamlandırmaları için zaman tanınması gerektiği ifade edilmektedir (Gioia vd., 2013). Mevcut araştırmada kalite süreçlerinin çok hızlı işletildiği ve izleyenlerin buna beklenen şekilde uyum sağlayamadığı bulgusu anlamlandırma için yeterli zaman sağlanmadığı şekilde yorumlanabilir. Hâlihazırda anlam verme etkinliklerinin de yeterli düzeyde ve sistematik olmaması, bu durumun anlamlandırmayı ciddi anlamda olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

#### **5.1.4. Aktörlüğe İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Mevcut araştırmanın gerek anlamlandırmaya ilişkin bulguları, gerek örgütsel kimliğin değişimine ilişkin bulguları aktörlüğün (agency) önemini vurgulamaktadır. Gerek yöneticiler nezdinde gerek kilit aktörler ve izleyenler için, kurumsal çevredeki eşbiçimci baskıların doğrudan örgütlere nüfuz etmediği; bir şekilde bir süzgeçten geçirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları, örgüt aktörlerinin kurumsal çevre ile etkileşiminde ve kurumsal eşbiçimci baskıların örgütlere nüfuz etmesinde bilinçli/stratejik ya da bilinçsiz olarak bir yorumda bulunabildiklerine işaret etmektedir. Öncelikle, liderlerin kurumsal çevre ile etkileşimde örgütün çevre ile etkileşiminin yoğunluğunda belirleyici olabileceği görülmektedir. Mevcut araştırmada, farklı dönemlerde farklı rektörlerin kurumsal çevre ile etkileşiminin seyri etkileyebildiği görülmektedir. Özellikle dengeleme döneminin ikinci rektörü ile üniversiteye dönüşüm ile dışardan atanan rektörün karşılaştırılması bu farklılaşan ilişkiyi açıklayabilir. Dengeleme döneminde liderin daha geleneksel bir üniversite vizyonuna sahip olması ve örgütsel kimlik ile özdeşleşmesinin daha güçlü olması kurumsal çevrenin etkilerini azaltırken, çalkantılı dönemdeki dışardan rektörün kurumsal çevredeki 'modern' üniversite paradigmasını benimser vizyonu ve var olan örgütsel kimlikle sınırlanmamış olması, eşbiçimci baskıların örgütte daha görünür olmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle kalite tanımları bakımından iki farklı dönemdeki bu yöneticilerin bakış açılarının farklılığı aktörlüğün ne derece önemli olduğunu işaret etmektedir.

Liderlere ek olarak, izleyenlerin ve örgütteki diğer aktörlerin de kurumsal çevreyi sürekli olarak yorumladıkları ve anlamlandırdıkları görülmektedir. Bu noktada, örgütsel kimliğin ve kimlikle özdeşleşme derecesinin önemli bir belirleyici

olduğu görülmektedir. Bulgular, bazen kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarına sadece görünüşte uyum olduğunu, örgütte ‘anlam’ boyutunda bunların karşılık bulmadığını göstermektedir. Bazen de yeni kimlik ‘etiketlerinin’ kabul görmesine rağmen içeriklerinin bir anlamlandırma sürecinden geçtiğini ve yeniden tanımlandığı görülmüştür. Örneğin sanayi-işbirliği ve girişimcilik gibi kalite hedefleri örgütsel bir hedef yerine bireyselci bir zemine oturtulmuştur. Bu bulgular ışığında, Yeni Kurumsalcılık teorisinde aktörlüğün daha dinamik ve esnek bir zemine oturtulması gerektiğine ilişkin alanyazına bu araştırma ampirik bulguları ile katkı sunmaktadır. Makro düzeyde eşbiçimci baskıların örgütleri etkilediği açıktır. Özellikle meşruluğun kazanılması ve sürdürülmesi örgütsel değişim için bir itici güç olabilir. Bununla birlikte, çeşitli çalışmalarda kurumsal çevrenin ‘ham’ kimlik materyalleri sunduğu; örgütlerin ise bunları referans noktası olarak kullanıp içlerinden kendileri için gerekli olanları alıp bu şekilde hem ayırt ediciliklerini korudukları hem de meşru kalabildiklerini sonucuna ulaşmıştır (Navis ve Glynn, 2010; Walsh ve Glynn, 2008). Bu bağlamda mevcut araştırmanın bulguları da aktörlüğün daha dinamik bir çizgide olduğunu doğrulamakta ve örgütsel kimliğin kurumsal çevre ile etkileşimde aktörlerin tercihlerini etkilediğini doğrulamaktadır. Diğer bir ifade ile mevcut araştırmanın kurumsal çevrenin yanı sıra örgütsel kimliğin de aktörlüğü ve aktörlerin hareket alanını sınırlayabildiği bulgusuna ulaşmıştır.

Mevcut çalışmada, kurumsal eşbiçimci baskılardan zorlayıcı baskıların aktörleri en çok kısıtlayan baskı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk yükseköğretiminin aşırı merkezîyetçi yapısı göz önüne alındığında YÖK’ten gelen baskılara üniversitelerin direnmesi ya da uygulamaması gibi bir seçenekleri bulunmamaktadır. Örneğin, bu araştırma üniversitesinde lisans bölümlerinin açılması ve öğrenci kontenjanlarının artırılması üniversitenin isteği ve bilgisi dışında gerçekleşmiştir. Bu noktada, aktörlüğün Yeni Kurumsalcılık içinde dinamik bir olgu olarak alınması faydalı ve gerekli iken, aynı zamanda durumsal bir perspektifin gerekliliği de tartışılabilir. Diğer bir deyişle, aktörün ne derece hareket alanına sahip olduğu ya da ne derece kısıtlandığı o an için örgüte etki eden eşbiçimci baskıların doğası, şekli ve gücü ile de ilgili olabilir.



### **5.1.5. Kalite Baskılarına Karşı Tepkiler & Stratejilere İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Bulgular, kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskıları ile örgütteki aktörlerin kalite tanımlarının uyumsuzluğu durumunda gerek örgütün gerek bireylerin çeşitli reaksiyonlar gösterdiğini ve stratejiler uyguladığını işaret etmektedir. Bireysel stratejiler ve tepkiler sembolik uyum, bireyselci yaklaşım ve aktörün yorumu şeklinde kodlanmıştır. Kurumsal stratejiler ise kıyaslama ve kaynak artırma şeklinde ifade edilmiştir.

Mevcut araştırmada özellikle 2014 yılından itibaren bu yükseköğretim kurumunun maruz kaldığı ‘yeni’ kimlik iddialarının çoğu zaman benimsenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, YÖK’ten gelen siyasalar ve üniversite yönetiminin meşruluk ve rekabet avantajı kazanmak için başlattığı/başlatmak zorunda kaldığı uygulamalar bir şekilde örgüt uygulamalarında kendini göstermiştir. Bireyler ve bölümler kendi örgütsel kimlikleri ile çelişen bir kimlik iddiası ile karşılaştıklarında bunlara tepkileri sembolik düzeyde bir uyum göstermek olmuştur. Bir anlamda bu baskılara direnmenin mümkün olmadığı durumlarda içselleştirme olmadığı için bir ‘-miş gibi yapma’ durumu oluşmuştur. Özellikle kalite süreçleri konusunda bu tür yaklaşımın tüm örgüte yansıdığı görülmektedir. Bu noktada, kalite süreçleri çoğu zaman personelin belirli bir bölümü tarafından yürütülmüş, gerekli olan analizler ve dokümanlar düzenlenmiştir. Ancak ne kalite hedefleri ne de bu süreçler, aktörlerin günlük rutinlerinde büyük bir değişime neden olmamış, mevcut kalite tanımlarını değiştirmemiştir.

Üniversite yönetimi tarafından konulan sıralamalarda üst konumlarda olmak, girişimci olmak, sanayi-işbirliğine daha fazla önem vermek gibi konularda da benzer bir yaklaşımın olduğu görülmektedir. Burada araştırmanın dikkat çekici bir bulgusu bu kalite hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt aktörlerinde bir istek olsa dahi bunu destekleyecek altyapı ve finansmanın eksikliğinin buna engel olduğudur. Örneğin, bu araştırma üniversitesinin lokasyonu ve ana misyonu ile uyumlu olarak aslında girişimcilik ve sanayi işbirliği gibi konularda benimseyici olduğu görülmektedir. Ancak, katılımcılar bu noktada yaptıklarının bireysel çabalardan öteye gidemediğini belirtmekte; bu noktada uzmanlık ve altyapı eksikliklerinin kendilerini engellendiğini ifade etmektedir. Üniversite yöneticilerinin yaptıkları işbirliklerini

olumlu değerlendirmekle birlikte, bunların sürdürülebilirliği ve etkililiği noktasında şüpheli bir yaklaşım dikkat çekicidir. Özellikle ‘modern’ üniversiteye yönelik girişimcilik baskıları göz önüne alındığında, mevcut araştırma üniversitesinde henüz daha sert girişimcilik uygulamalarının olmadığı görölmektedir. Örneğin makale, yayın, sanayinin isteklerini eğitim programına dâhil etme, geniş staj olanakları, akademisyenler bazında bireysel sanayi-işbirlikleri ve ikili anlaşmalar bu araştırma üniversitesindeki girişimcilik faaliyetleridir. Daha sert girişimcilik faaliyetlerine ilişkin olumlu bir bakış açısı olmasına rağmen altyapı eksikliği ve uzmanlığın yeterince olmaması sınırlandırıcı bir durum teşkil etmektedir.

Araştırmanın başka bir bulgusu ise kalite güvencesi süreçlerinin her üniversite için gerekliliğine ilişkin eleştirel bakış açısıdır. Bu süreçlerin, sıralamalar da dâhil olmak üzere, kendi üniversitelerinde kaliteyi artırmadığını ifade eden katılımcı görüşleri incelendiğinde, kalite süreçlerinin zaten hâlihazırda belirli bir standardın üzerine çıkmış, bir şekilde ‘rüşünü ispatlamış’ bir üniversite için gerekli olmadığına yönelik bir yaklaşımın olduğu ifade edilebilir. Örneğin, yeni kurulan ya da başarısız olduğu düşünölen üniversitelerde bunların etkili olacağı ve belirli bir standardın oluşacağı şeklinde bir görüş bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma bulguları önce misyon farklılaşmasının gerçek anlamda gerçekleştirilmesi ve üniversitenin ondan istenen misyonları yerine getirilmesi için gerekli olan altyapının sağlanmasını takiben YÖK’ün hesap verebilirlik araçlarını kullanmasının yerinde olacağına yönelik bir algının olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu özellikle ‘herkese aynı gömlek’ şeklinde bir yaklaşım yerine belki de üniversitenin iç paydaşlarını içine alan ve kimlikleri ile de uyumlu şekilde farklılaşmaya izin veren kalite süreçlerinin tasarlanması ve uygulanmasının gerekliliği olarak yorumlanabilir.

Kalite güvencesinin sadece boyun eğme ve hesap verebilirlik aracı olarak görölmeye yerine eğitim ve öğrenmeyi geliştirecek bir süreç olarak tasarlanmasının gerekliliği açıktır (Quinn, 2012: s. 81) . Alanyazında çeşitli yazarlar Yeni Kamu Yönetimi kurumsal mantığının üniversiteleri ve akademik personeli bir şekilde disiplin etmeye ve baskı altında tutmaya çalıştığını, bu şekilde bir anlayışın bütçe kesintileri, performans, çıktı odaklı hesap verebilirlik gibi davranışlarla akademik hayat üzerinde büyük bir tahribata yol açtığını ifade etmektedir (Bakınız: Ball, 2003; Lucas, 2014; Shahjahan, 2014). Kalite süreçleri de bir hesap verebilirlik aracı olarak

bu konjonktürde ele alındığında, akademiden bir tür dirence maruz kalacağı açıktır. Nitekim kalite süreçlerine yönelik direnci inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Avustralya’da on üniversiteden katılımcılarla yapılan bir araştırmada, katılımcılar yükseköğretimdeki bu yeni kamu yönetimi paradigmasını ve bunun uygulamaya yansımalarını verimsiz, etkisiz olarak değerlendirmiş ve akademik kalite standartlarından ödün vermeye neden olduğunu ifade etmiştir (Anderson, 2008). Özellikle Toplam Kalite Yönetimi gibi süreçlerin geleneksel akademik kalite anlayışı ile çeliştiğine yönelik algı önemli bir bulgudur. Bu araştırmada katılımcılar, kalitenin minimum standartlar olarak dayatıldığını, mükemmellik nosyonu ile bağdaşmadığını ve minimalist, indirgemeci ve araçsal olduğunu belirtmişlerdir. Yine İskoçya’da yapılan bir çalışmada akademisyenlerin direnci gizli şekilde ve kendilerini rahat hissettikleri diğer akademisyenler ile etkileşiminde günlük konuşmalarında gösterdiklerini ifade etmiştir (Clegg, 2001). Ancak bu gizli ajanda her zaman gizli kalmamakta; özellikle artan üretkenlik ve çıktının kalitesine yönelik baskılar söz konusu olduğunda farklı mecralarda da kendini göstermektedir (Anderson, 2008). Diğer taraftan akademisyenler bu şekilde durumlarla karşılaştıklarında direnci açıkça göstermek yerine daha pasif ve gizli stratejiler izleyerek bilmiyormuş gibi yapma, ayak sürüme, unutmama, kaçınma, kısmi, gönülsüz ya da yüzeysel uyum gibi davranışlar sergileyebilirler (Anderson, 2008; Prichard, 2000; Scott, 2008; Worthington ve Hodgson, 2005). Başka bir araştırmada, kalite güvencesi süreçleri ve çıktılarının çoğu zaman akademisyenler ve öğrenciler tarafından umursanmadığını ve dış paydaşlardan gelen baskı ve beklentilere uyum sağlama sürecinde iç paydaşların sürece dâhil edilmesinin genellikle göz ardı edildiği gözlemlenmiştir (Houston, 2010). Farklı ülkelerde akademisyenlerin kalite süreçlerine yönelik genellikle olumsuz tavrının potansiyel nedenleri arasında güç ilişkilerinin dengesizliği, kalite kavramına ilişkin tarafların tanımlarının farklılığı, kalite süreçlerinin etkinliğine ilişkin endişeler, süreçler için harcanan zamanın fazlalığı ve kalite süreçlerin sayılara aşırı bağlı olması sayılabilir. Gelineen noktada, kalite bir anlamda zorlayıcı bir hesap verebilirlik aracına dönüşmekte ve kalite güvencesi ise akademiye ‘moda olanı’ benimsemeye, önceden belirlenen amaçlar ve çıktılara göre eğitim sunmak zorunda oldukları bir yaklaşımı benimsemeye; araştırma anlamında da benzer şekilde bilime anlamlı katkıdan ziyade prestijli dergiler de yayın yayıp rakamsal çıktıya ulaşmak motivasyonu ile hareket etmeye

dayalı bir sistemi teşvik etmektedir (Worthington ve Hodgson, 2005: s. 106). Bu araştırmanın bulguları da bu yönde bir durumun varlığını ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmada katılımcıların sembolik düzeyde uyum göstermek ya da özdeşleşmenin güçlü olduğu örgütsel kimliğe sıkı sıkıya tutunarak bireyselci bir yaklaşıma yönelmek şeklinde tepkiler verdiği görülmektedir. Buna ek olarak aktörün yorumunun burada yine öne çıktığı; kurumsal çevreden gelen kimlik iddiaları söz konusu olduğunda aktörlerin ‘kimlik’ etiketlerini kendilerine göre yorumlayabildikleri görülmüştür. Özellikle girişimcilik ve sanayi işbirliği konularında kurumsal çevrenin daha kolektif ve sert tanımları bu örgütteki aktörlerce bireysel ve daha yumuşak bir şekle evrilmiştir.

Bu araştırma üniversitesinin, bir sosyal aktör olarak, kurumsal çevreden gelen kalite tanımları ve baskılarına ilişkin iki temel stratejisinin olduğu görülmektedir. İlki, zaten birçok sıralamada iyi durumda olan bu üniversitesinin kendini diğer yükseköğretim kurumları ile kıyaslamasıdır. Bu noktada, üniversitenin tanıtım faaliyetlerinde çoğu zaman üniversite sıralamalarına yer verilmiş; farklı üniversite sıralamalarında bu yükseköğretim kurumunun sahip olduğu güçlü dereceler vurgulanmıştır. Bu şekilde kıyaslamacı bir yaklaşımın olması, bir yandan paydaşların gözünde meşruluğun sürdürülmesine hizmet ederken; diğer yandan da rekabet avantajı kazandırıyor gibi görünmektedir. Her ne kadar örgüt aktörleri için bu sıralamalar ‘gerçek’ kaliteyi göstermiyor ve kalite önündeki engelleri işaret etmiyor olsa da örgütün bir sosyal aktör olarak bunları stratejik olarak öne çıkardığı görülmektedir. Bu noktada bir devlet üniversitesinin çok fazla reklam yapmasının gerekliliği katılımcılar tarafından tartışılmasına rağmen örgütün yönetim olarak bunu meşruluk ve rekabet edebilirlik temelinde yaptığı savunulabilir. Rekabetin yoğun olduğu bir bölgede bulunun bu üniversite, ‘başarılı’ öğrencileri çekebilmek adına zaten medyada giderek daha fazla yer bulan kalite göstergelerini stratejik olarak kullanmaktadır.

Diğer taraftan örgüt yöneticilerinin özellikle son yıllarda ikinci bir strateji olarak kaynak artırmaya odaklandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bir yandan finansman sorununa çözüm bulmak, diğer taraftan özellikle sanayi-işbirliği, girişimcilik ve uluslararasılaşma hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgüt yöneticilerinin gerek

altyapı gerek insan kaynakları anlamında bir kaynak artırma çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kalite ofisinin kurulması, teknoloji transfer ofisinin aktif çalışmasına yönelik çalışmalar, kariyer merkezinin açılması, belirli hizmetlerin özelleştirilmesi ile finansmanda çeşitlenmeye gidilmesi yönündeki uygulamalar, sanayi bölgesine ziyaretler ve sektörle ikili anlaşmalar gibi birçok uygulama bu durumun kanıtı niteliğindedir. Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde, bu araştırma üniversitesinin kurumsal olarak sadece sembolik bir uyum göstermekle kalmayıp aynı zamanda gerçek bir uyum için de bir çaba içinde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, mevcut araştırmanın tüm bulguları birlikte değerlendirildiğinde özellikle zorlayıcı ve mimetik kalite baskılarının bu örgütü etkilediği ve benzeşmeye zorladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak örgütün bir sosyal aktör olarak ‘dışardan’ kurumsal çevredeki akranlarına benziyor olması ve yeni kimlik iddialarını benimsemiş olması içerdeki durumun bu şekilde olduğunu garanti etmemektedir. Dışardan bakıldığında, sadece örgütsel kimlik etiketlerinin değişmesi meşruluk için yeterli olabilirken içerde çok daha karmaşık ve çok yönlü bir sürecin yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel kimliğe yönelik kimlik iddiaları/tehditleri aktörün yorumundan ve anlam verme/anlamlandırma süreçlerinden derin bir şekilde etkilenmektedir. Mevcut araştırmanın mikrokurumsal bakış açısı, tüm bu süreçlere yönelik bir farkındalık ortaya koyarak alanyazına katkıda bulunmaktadır.

## **5.2. ÖNERİLER**

### **5.2.1. Araştırmacıya Öneriler**

Yeni Kurumsalcılık teorisinin özellikle son dönemdeki aktör vurgusu ve örgütsel kimlik ile etkileşimi göz önüne alındığında alanyazında mikrokurumsal bir bakış açısının gerekliliği ve faydaları tartışılmaktadır (Bakınız: Gioia vd., 2013; Kroezen ve Heugens, 2012; Pederson ve Dobbin, 2006; Ravasi ve Schultz, 2006; Schilke, 2018; Stensaker, 2015). Mevcut araştırma yükseköğretimde kalite olgusu aktör merkezli Yeni Kurumsalcılık perspektifinden örgütsel kimliğin kurumsal çevre ile etkileşimdeki rolü irdeleyerek alanyazına katkıda bulunmaktadır. Gelecek araştırmalar mevcut araştırma ile aynı yönde ilerleyerek Yeni Kurumsalcılık teorisine katkıda bulunacak benzeri çalışmalara odaklanabilirler. Bu doğrultuda, özellikle farklı yükseköğretim kurumlarında yapılacak durum çalışması ve çoklu

durum çalışması şeklindeki araştırmalar, bu yöndeki çalışmalara katkıda bulunarak mikrokurumsal bir perspektifin gelişimi ve mevcut alanyazındaki teorik bulguların test edilmesi için alanyazına önemli katkılar sunabilir.

Mevcut araştırma, bir devlet araştırma üniversitesinde yürütülmüştür. Araştırmanın özellikle kalite güvencesi ile ilintili siyasaların yükseköğretimde uygulama aşamasında ne tür sonuçlar ortaya çıkardığına ilişkin bulguları, bunların tasarlanması ve uygulanması noktasında önemlidir. Bu araştırmada, örgütteki ve kurumsal çevredeki kalite tanımlarına ilişkin değerlerin farklılığı nedeniyle, araştırmaya konu olan yükseköğretim kurumundaki aktörlerin kurumsal çevredeki kalite tanım ve baskılarını anlamlandırmada zorluk çektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yükseköğretimde genişlemenin ve mevcut devlet finansmanının bu genişlemeyi destekleyecek şekilde artmamasının kaliteye zarar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında çeşitli çalışmalar tasarlanan kalite siyasalarının ve neoliberal üniversite paradigmasının yükseköğretim kurumlarında nasıl yansıdığı incelemiş, örgüt içerisindeki direncin nedenlerini açıklamaya çalışmıştır (Anderson, 2006, 2008; Cardoso vd., 2013; Heath ve Burdon, 2013; Newton, 2000; Salto, 2018; Shahjahan, 2014; Worthington ve Hodgson, 2005) Gelecek araştırmalar yükseköğretimde kalite olgusunu makro ve mikro düzeyde ele alan bu araştırma gibi benzer bir yaklaşımla ele alabilir. Özellikle başarı ve ün yönünden farklı segmentlerde olduğu düşünölen özel ve devlet üniversitelerinde inceleyebilir. Bu yöndeki çalışmalar ile özellikle Türk yükseköğretiminde gideren yaygın hale gelen kalite güvencesi süreçlerinin örgütsel etkililiğine yönelik kapsamlı bir bakış açısı getirebilir. Ayrıca daha fazla piyasa odaklı olan özel üniversitelerde yapılacak çalışmalar bu üniversitelerde zorlayıcı, taklidi ve normatif olarak üçe ayrılan eşbiçimçi baskıların hangisinin daha etkin olduğuna yönelik bulgular elde edebilir.

Mevcut araştırmada bir üniversitenin kuruluştan bu yana örgütsel kimliğinin oluşumu, gelişimi ve kurumsal çevre ile etkileşimi ile değişimine yönelik kapsamlı bulgular bulunmaktadır. Araştırmanın örgütsel kimliğe ilişkin bulguları örgütsel kimliğin dinamik olduğu, özellikle ayırt edicilik ve nispeten durağanlık boyutlarının yeniden sorgulanması gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca liderlerin örgütsel kimliğin oluşumu ve değişiminde önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında son dönemde örgütsel kimliğin özellikle iki boyutuna ilişkin süregelen

tartışma ve örgütsel kimliğin gücü ve özdeşleşmeye yönelik artan ilgi göz önüne alındığında (Bakınız: Bastedo, Samuels, ve Kleinman, 2014; Cole ve Bruch, 2006; Gioia vd., 2013; Gioia vd., 2010; M. Mills, Bettis, Miller, ve Nolan, 2005; Whetten, 2006), gelecek araştırmalar yeni kurulan ve çok köklü yükseköğretim kurumlarında bireylerin örgütsel kimlik algısına odaklanabilir. Özellikle farklı özelliklere sahip ve kimliğin gücü ve ne derece paylaşıldığı noktasında farklılık gösteren durumların (case) çoklu durum çalışmaları ile irdelenmesi örgütsel kimliğin kurumsal çevreden gelen eşbiçimci baskılarda oynadığı role ilişkin önemli bulgular sunabilir.

Mevcut araştırmada katılımcıların kaliteye yönelik tanımlarının kurumsal çevredeki kalite olgusunu anlamlandırmada oldukça önemli olduğu ve bu ikisi arasındaki uyumsuzlukların neden olduğu olumsuz durumlar ortaya konulmuştur. Alanyazında yükseköğretim kurumlarında akademisyenler başta olmak üzere iç paydaşların kaliteyi nasıl tanımladıklarına yönelik araştırmaların gerekliliği tartışılmaktadır (Cardoso vd., 2013; Cardoso vd., 2016; Kalayci vd., 2012; Watty, 2003, 2005). Özellikle Türkiye için, genel anlamda üniversitelerin kaliteyi nasıl tanımladıklarına yönelik geniş çaplı bir araştırma karar vericiler tarafından bundan sonraki kalite politikalarının tasarlanması aşamasında kullanılabilir. Bu doğrultuda gelecek araştırmalar Harvey ve Green'in (1993) kalite sınıflandırmasını kullanarak ve bu teorik yöndeki sınıflandırmayı nicel ölçme araçlarına dönüştürerek kapsamlı bir nicel çalışma ile kalitenin üniversiteler tarafından nasıl tanımlandığına ilişkin önemli bir içgörü sunabilir.

Son olarak bu çalışma kapsamında kurumsal çevrenin yorumlanmasında ve örgütsel kimliğin değişiminde liderin anlam vermesinin ve örgütsel anlamlandırmanın önemi ortaya konmuştur. Nitekim alanyazında da son dönemde örgütsel anlamlandırma/anlam verme süreçlerine ilişkin bir araştırma ilgisi göze çarpmaktadır (Bakınız: Bartunek vd., 1999; Degn, 2018; Humphreys, Ucbasaran, ve Lockett, 2012; Kezar, 2013; Rouleau, 2005; Sharma ve Good, 2013; Smerek, 2011). Alanyazında düzenli, sistematik, yoğun ve stratejik bir anlam verme/anlamlandırma sürecinin faydaları ortaya konmuş (Maitlis, 2005), mevcut araştırma da bunların yeterli olmadığı durumda oluşan olumsuzluklara dair bulgular ortaya koymuştur. Gelecek araştırmalar bu bağlamda deneysel, yarı deneysel ve eylem araştırması

şeklinde tasarlanmış araştırmalar ile anlam verme/anlamlandırma etkinliklerinin rolüne ilişkin önemli bulgular sunabilir.

### **5.2.2. Uygulayıcıya Öneriler**

Bu araştırmada liderlerin örgüt üyelerinin kurumsal çevreyi anlamlandırmasında oynadığı rolün önemi ortaya konmuştur. Özellikle ciddi değişimler olduğunda ve örgütler bir tür belirsizlik durumunda kaldığında, kurumsal çevreden gelen baskı ve beklentileri kimlik tehditleri olarak algılamaları bu yeni kimlik iddialarının benimsenmesinde engel bir durum teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, başta rektörler olmak üzere üniversite karar verici konumunda olan yöneticilerin belki de özellikle anlam verme/anlamlandırma süreçleri hakkında teorik bilgiye sahip olmaları ve bunu stratejik olarak kullanmaları faydalı olabilir. Değişimin ve kalite süreçleri gibi reform niteliğinde değerlendirilebilecek geniş kapsamlı gelişmelerin örgütteki diğer aktörlerce anlamlandırılması için bunun gerekli olduğu düşünölmektedir. Ayrıca, örgütteki bireylerin karar verme ve kurumsal çevreyi anlamlandırma sürecine dâhil edilmesi ile aidiyet duygusu artırılabilir ve aynı zamanda farklı bakış açıları ile bu çevrenin daha iyi şekilde okunması mümkün olabilir. Buna ek olarak, mevcut araştırmada özellikle dışarıdan gelen yöneticilerin örgütsel kimlik hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve bu yüzden de yapılan değişimlerin örgütte bir tür pasif direnç ya da motivasyon kaybına neden olduğu bulunmuştur. Türk yükseköğretiminde dışarıdan rektör ataması yasalar doğrultusunda mümkün ve karşılaşılabilen bir durumdur. Bu yüzden, özellikle bu şekilde atanan yöneticilerin herhangi bir değişim sürecine aktif olarak girmeden önce, örgütsel kimliği iyi okuması sürecin işlevselliği için olumlu bir önkoşul oluşturabilir.

Bu araştırmanın siyasi otorite ve YÖK'e yönelik de özellikle politikaları tasarlaması ve uygulaması açısından önerileri bulunmaktadır. Öncelikle çoğu katılımcının YÖK'e ilişkin güvensizliği ve yaptıklarının tutarsız olduğuna yönelik bakış açısı gözetildiğinde, bu kurumun bu imajına yönelik bir çalışma yapması yerinde olabilir. Nihayetinde merkezi yapılanma ve güç dengesi bakımından YÖK'ün istediklerinin yapılması bir anlamda zorunluluktur; ancak bu araştırma bulguları ile de doğrulandığı üzere, bu zorlayıcı güç her zaman istedik sonuçları vermeyebilir ve ayrıklaşmaya neden olabilir. Yine, YÖK'ün kalite politikalarını



tasarlarken, farklı üniversiteler tarafından kalitenin nasıl tanımlandığına yönelik bir farkındalığa sahip olması ve belki de örgütsel kimlikleri ile uyumlu olacak şekilde bir esnekliğe imkân vermesi beklenen çıktının yaratılmasını sağlayabilir. Aynı zamanda, kalite güvencesi politikaları tasarlanırken bunların yerelde ve reelde karşılığının ne olacağı daha iyi düşünülmeli; yerelin gerekleri ve özellikleri sürece dâhil edilecek şekilde bir yaklaşım benimsenmesi politikaların hedefleri ulaşması açısından yararlı olabilir. YÖK'ün son zamanlardaki askıya çıkarma, şeffaflık, üniversite karnesi gibi uygulamaları olumlu olarak ele alınabilirken; aynı YÖK'ün bu araştırmada da öne çıkan üniversitelerde kaliteyi düşüren önemli bir faktör olarak değerlendirilebilecek liyakatsizlik konusunda yeterince aksiyon göstermemesi bir tutarsızlık durumu oluşturmaktadır. Bu noktada daha şeffaf ve sistemli bir atama ve görevde yükselme sürecine yönelik politikaların geliştirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Mevcut araştırmada, kalitenin önündeki en büyük engellerden biri finansman ve altyapı eksikliği olarak ifade edilmiş, yükseköğretimde üniversite sayısı ve öğrenci sayısındaki hızlı artışın kaliteyi ciddi anlamda düşüren bir etmen olduğu ifade edilmiştir. Bu noktada, siyasi iktidarın ve YÖK'ün genişleme yönündeki politikasını revize etmesi ya da finansman anlamında destek sunması gerekebilir. Bu durum mevcut ülke şartlarında mümkün değilse bile, YÖK'ün özellikle sanayi işbirliği ve girişimci üniversite olgusu bakımından üniversitelere yardımcı olması ve rehberlik etmesi gerekebilir. Görünen o ki başarılı olarak kabul edilen üniversitelerde bile sanayi ile akademinin buluşmasının ve bilgiden ürüne dönüşmenin gerçekleştirilmesinin önünde çeşitli engeller/eksiklikler bulunmaktadır. Örneğin araştırmanın bulguları bu araştırma üniversitesinde sanayi işbirliği ve girişimcilik konularında akademisyenlerin ılımlı olduğunu ancak bunu yapacak altyapı/uzmanlık anlamında sorun yaşadığına işaret etmektedir. Bu bağlamda karar vericilerin destekleri süreci hızlandırabilir.

Son olarak, Türk yükseköğretiminde misyon farklılaşmasının gerekliliği bulgular arasındadır. Bu noktada zaten hâlihazırda aksiyon almış olan YÖK'ün belki de geniş çapta bir değerlendirme yapması ve yerelle iç içe ve üniversitelere ivme kazandıracak şekilde bir yapılanmaya gitmesi yükseköğretimin etkinliğini artırabilir. Şu anda özellikle yeni açılan bazı üniversitelerde belirli bölümlerin boş kalması,

istihdamda gereken iş gücü ile üniversitelerdeki bölümlerin ve kontenjanların uyumsuzluğu gibi durumlar ileride daha büyük sıkıntılara yol açabilir. Bu yüzden genç nüfusun bu denli yoğun olduğu ve üniversite eğitimine talebin hızla arttığı Türkiye’de misyon farklılaşması ve uyumlu istihdam politikaları ile üniversite eğitimi daha uyumlu bir çizgiye getirilebilir.



## KAYNAKÇA

### 1. Kitaplar

- Altbach, P. G. (1999b). *Private Prometheus: Private higher education and development in the 21st century* (Vol. 77): Greenwood Publishing Group.
- Arslan, H. (2019). Yükseköğretimin Dünü, Bugünü ve Yarını. In H. Arslan (Ed.), *Yükseköğretimin Yönetimi* (pp. 9 - 21). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bloom, D. E., Canning, D., & Chan, K. (2006). *Higher education and economic development in Africa* (Vol. 102): World Bank Washington, DC.
- Boxenbaum, E., & Pedersen, J. S. (2009). Scandinavian institutionalism: A case of institutional work. In *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 178-204): Cambridge University Press.
- Brinton, M. C., & Nee, V. (1998). *The new institutionalism in sociology*: Russell Sage Foundation.
- DiMaggio, P. J., & Zucker, L. G. (1988). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (Vol. null).
- Ewan, K. M. S. P. O. (2002). *New public management: Current trends and future prospects*: Psychology Press.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*: OUP Oxford.
- Fligstein, N. (2008). *Euroclash: The EU, European identity, and the future of Europe*: Oxford University Press.
- Galkute, L. (2014). A Quality Assurance System Based on the Sustainable Development Paradigm: The Lithuanian Perspective. In *Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education* (pp. 114-130): Springer.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In *Sociological methods* (pp. 105-114): Routledge.
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (2000). *Case study method: Key issues, key texts*: Sage.
- Greenwood, R.vd. (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*: Sage.
- Harman, G. (2011). Competitors of rankings: New directions in quality assurance and accountability. In *University Rankings* (pp. 35-53): Springer.
- Hill, D., & Kumar, R. (2012). *Global neoliberalism and education and its consequences*: Routledge.
- Hysing, E., & Olsson, J. (2017). *Green Inside Activism for Sustainable Development: Political Agency and Institutional Change*: Springer.
- Klemenčič, M. (2012). The changing conceptions of student participation in HE governance in the EHEA. In *European Higher Education at the crossroads* (pp. 631-653): Springer.
- Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and Checkpoints. CBIE Research No. 7*: ERIC.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*: Cambridge university press.
- Lowndes, V., & Roberts, M. (2013). *Why institutions matter: The new institutionalism in political science*: Macmillan International Higher Education.
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*: Cambridge University Press.
- Meyer, H.-D., & Rowan, B. (2012). *New Institutionalism in Education, The*: State University of New York Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: sage.

- Odin, J. K., & Manicas, P. T. (2004). *Globalization and higher education*: University of Hawaii Press.
- Peters, B. G. (2011). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*: Bloomsbury Publishing USA.
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*: Edward Elgar Publishing.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*: University of Chicago Press.
- Prichard, C. (2000). *Making managers in universities and colleges*: McGraw-Hill Education (UK).
- Proulx, R. (2009). World university rankings. The need for a new paradigm. In *University rankings, diversity, and the new landscape of higher education* (pp. 35-46): Brill Sense.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*: Princeton university press.
- Sanders, E. (2006). Historical institutionalism. In *The Oxford handbook of political institutions*.
- Santiago, P.vd. (2008). *Tertiary education for the knowledge society* (Vol. 1): OECD Paris.
- Schultz, M. (2016). Organizational identity change and temporality. *The Oxford handbook of organizational identity*, 93-105.
- Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (2004). Accreditation in the framework of evaluation activities: A comparative study in the European higher education area. In *Accreditation and evaluation in the European higher education area* (pp. 1-41): Springer.
- Scott, J. C. (2008). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*: yale university Press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization* (Vol. 3): Univ of California Press.
- Shin, J. C., Toutkoushian, R. K., & Teichler, U. (2011). *University rankings: Theoretical basis, methodology and impacts on global higher education* (Vol. 3): Springer Science & Business Media.
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*: ERIC.
- Slaughter, S., Slaughter, S. A., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*: JHU Press.
- Smidt, H. (2015). European quality assurance—A European higher education area success story [overview paper]. In *The European Higher Education Area* (pp. 625-637): Springer, Cham.
- Steinmo, S., Thelen, K., & Longstreth, F. (1992). *Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis*: Cambridge University Press.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*: Transaction publishers.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*: Oxford University Press on Demand.
- Trow, M. (2010). *Twentieth-century higher education: Elite to mass to universal*: JHU Press.
- Van der Wende, M., & Don, W. (2009). Rankings and classifications: The need for a multidimensional approach. In *Mapping the higher education landscape* (pp. 71-86): Springer.
- Van Maanen, J. (2010). Identity work and control in occupational communities. In: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.

- Wellington, J. (2015). *Educational research: Contemporary issues and practical approaches*: Bloomsbury Publishing.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*: sage.

## **2. Makaleler**

- Aberg, P. (2015). Myths and Traditions as Constraints or Resources? Path Dependency and Decoupling Strategies among Civil Society Organizations. *Journal of Civil Society*, 11(1), 19-38. doi:10.1080/17448689.2015.1009695
- Abreu, M., & Grinevich, V. (2013). The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities. *Research Policy*, 42(2), 408-422. doi:10.1016/j.respol.2012.10.005
- Abrutyn, S., & Turner, J. H. (2011). The Old Institutionalism Meets the New Institutionalism. *Sociological Perspectives*, 54(3), 283-306. doi:10.1525/sop.2011.54.3.283
- Agasisti, T., & Pohl, C. (2012). Comparing German and Italian public universities: Convergence or divergence in the higher education landscape? *Managerial and Decision Economics*, 33(2), 71-85.
- Akduman, I., Özkale, L., & Ekinçi, E. (2001). Accreditation in Turkish universities. *European Journal of Engineering Education*, 26(3), 231-239.
- Akyol, B., & Arslan, H. (2014). the Evaluation of Higher Education Problems in Turkey. *European Scientific Journal*, 10(7).
- Albert, M. (2008). Conflict in world society theory. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 9(2), 57-75.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Altbach, P. G. (1999a). The logic of mass higher education. *Tertiary Education & Management*, 5(2), 107-124.
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 290-305.
- Amaral, A., & Rosa, M. J. (2010). Recent trends in quality assurance. *Quality in Higher Education*, 16(1), 59-61.
- Ames, B. (2001). *The deadlock of Brazilian democracy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Anderson, G. (2006). Assuring quality/resisting quality assurance: Academics' responses to 'quality' in some Australian universities. *Quality in Higher Education*, 12(2), 161-173.
- Anderson, G. (2008). Mapping academic resistance in the managerial university. *Organization*, 15(2), 251-270.
- Angelis, L., Bassiliades, N., & Manolopoulos, Y. (2019). On the necessity of multiple university rankings. *COLLNET Journal of Scientometrics and Information Management*, 13(1), 11-36.
- Arvanitis, S., Kubli, U., & Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy*, 37(10), 1865-1883.
- Ashcroft, K. (2004). The massification of higher education: A comparison of the UK experience and the emerging Ethiopian response. *The Ethiopian Journal of Higher Education*, 1(1), 21-40.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.

- Aslan, B. (2009). Accreditation of higher education in different countries and improvements in Turkish higher education. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 42(1), 287-309.
- Aydogan, I. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Online Submission*, 4(1).
- Aydogan, I. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577.
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O., & Borat, O. (2016). Kalite Güvencesi ve Akreditasyon Süreçleri. *Yeni Türkiye*, 88, 1-8.
- Azra, A. (2008). Indonesian higher education: From public good to privatization. *Journal of Asian Public Policy*, 1(2), 139-147.
- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215-228.
- Bartunek, J. M.vd. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development.
- Bastedo, M. N., Samuels, E., & Kleinman, M. (2014). Do charismatic presidents influence college applications and alumni donations? Organizational identity and performance in US higher education. *Higher Education*, 68(3), 397-415.
- Basu, O. N., Dirsmith, M. W., & Gupta, P. P. (1999). The coupling of the symbolic and the technical in an institutionalized context: The negotiated order of the GAO's audit reporting process. *American Sociological Review*, 506-526.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bechky, B. A. (2011). Making organizational theory work: Institutions, occupations, and negotiated orders. *Organization science*, 22(5), 1157-1167.
- Beckfield, J. (2010). The social structure of the world polity. *American Journal of Sociology*, 115(4), 1018-1068.
- Behrens, T. R., & Gray, D. O. (2001). Unintended consequences of cooperative research: impact of industry sponsorship on climate for academic freedom and other graduate student outcome. *Research Policy*, 30(2), 179-199.
- Bell, S. (2011). Do we really need a new 'constructivist institutionalism' to explain institutional change? *British Journal of Political Science*, 41(4), 883-906.
- Bell, S. (2017). Historical Institutionalism and New Dimensions of Agency: Bankers, Institutions and the 2008 Financial Crisis. *Political Studies*, 65(3), 724-739.
- Bellon, B. (2007). Evaluation practices and methodologies: Lessons for university ranking. *The world-class university and ranking: Aiming beyond status*, 123-145.
- Besharov, M. L., & Brickson, S. L. (2016). Organizational identity and institutional forces. *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford University Press, New York, 396-414.
- Besley, A., & Peters, M. A. (2006). Neoliberalism, performance and the assessment of research quality. *South African Journal of Higher Education*, 20(6), 814-832.
- Bessant, S. E., Robinson, Z. P., & Ormerod, R. M. (2015). Neoliberalism, new public management and the sustainable development agenda of higher education: history, contradictions and synergies. *Environmental Education Research*, 21(3), 417-432.
- Beverland, M., & Luxton, S. (2005). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling: How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. *Journal of Advertising*, 34(4), 103-116.
- Blackmur, D. (2004). Issues in higher education quality assurance. *Australian journal of public administration*, 63(2), 105-116.

- Bleiklie, I. (2018). New public management or neoliberalism, higher education. *Encyclopedia of international higher education systems and institutions*, 1-6.
- Bobby, C. (2014). *The abcs of building quality cultures for education in a global world*. Paper presented at the International Conference on Quality Assurance, Bangkok, Thailand.
- Boehm, S. A.vd. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The leadership quarterly*, 26(2), 156-171.
- Boswell, C., & Hampshire, J. (2017). Ideas and agency in immigration policy: A discursive institutionalist approach. *European Journal of Political Research*, 56(1), 133-150.
- Boxenbaum, E. (2014). Toward a situated stance in organizational institutionalism: Contributions from French pragmatist sociology theory. *Journal of management inquiry*, 23(3), 319-323.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling,[w:] Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin, Roy Suddaby. In: *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications: London.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 79-104.
- Brécard, D.vd. (2006). Macro-economic consequences of European research policy: Prospects of the Nemesis model in the year 2030. *Research Policy*, 35(7), 910-924.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Broschek, J. (2011). Conceptualizing and Theorizing Constitutional Change in Federal Systems: Insights from Historical Institutionalism. *Regional & Federal Studies*, 21(4-5), 539-559. doi:10.1080/13597566.2011.578949
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of management review*, 25(1), 102-120.
- Brown, T. J.vd. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the academy of marketing science*, 34(2), 99-106.
- Bugday Ince, S., & Gounko, T. (2014). Quality assurance in Turkish higher education. *European Journal of Higher Education*, 4(2), 184-196.
- Buhari-Gulmez, D. (2010). Stanford school on sociological institutionalism: A global cultural approach. *International Political Sociology*, 4(3), 253-270.
- Burke, P. J. (2013). The right to higher education: neoliberalism, gender and professional mis/recognitions. *International Studies in Sociology of Education*, 23(2), 107-126.
- Cai, Y. (2010). Global Isomorphism and Governance Reform in Chinese Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 16(3), 229-241. doi:10.1080/13583883.2010.497391
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 525-544.
- Canaan, J. E., & Shumar, W. (2008). Higher education in the era of globalization and neoliberalism. *Structure and agency in the neoliberal university*, 15(1).
- Capoccia, G. (2016). Critical junctures. *The Oxford handbook of historical institutionalism*, 89-106.
- Cardoso, S., Rosa, M. J., & Santos, C. S. (2013). Different academics' characteristics, different perceptions on quality assessment? *Quality Assurance in Education*.
- Cardoso, S., Rosa, M. J., & Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(6), 950-965.

- Chandler, D., & Hwang, H. (2015). Learning from learning theory: A model of organizational adoption strategies at the microfoundations of institutional theory. *Journal of Management*, 41(5), 1446-1476.
- Cheng, S. K. (2011). World university rankings: Take with a large pinch of salt. *European Journal of Higher Education*, 1(4), 369-381.
- Choi, P. K. (2010). 'Weep for Chinese university': A case study of English hegemony and academic capitalism in higher education in Hong Kong. *Journal of Education Policy*, 25(2), 233-252.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1261-1287.
- Christensen, S., & Molin, J. (1995). Origin and transformation of organizations: Institutional analysis of the Danish Red Cross. *The institutional construction of organizations*, 67-90.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. (2013). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. *Research in the Sociology of Organizations*, 39(A), 199-232.
- Clark, B. R. (1998). The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5-16.
- Clark, B. R. (2004). Delineating the character of the entrepreneurial university. *Higher Education Policy*, 17(4), 355-370.
- Clegg, S. (2001). Expertise, Professionalism and Managerialism: Trouble Relationships in Contemporary Higher Education. *Inaugural Lecture, Sheffield Hallam University*.
- Coburn, C. E. (2004). Beyond decoupling: Rethinking the relationship between the institutional environment and the classroom. *Sociology of education*, 77(3), 211-244.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- Collyer, F. (2013). The production of scholarly knowledge in the global market arena: University ranking systems, prestige and power. *Critical Studies in Education*, 54(3), 245-259.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human relations*, 57(9), 1145-1177.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, S1-S16.
- Creswell, J. W. vd. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- Crouch, C., & Keune, M. (2005). Making Use of Institutional Diversity in Hungary and the United Kingdom. *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*, 83-102.
- Csizmadia, T., Enders, J., & Westerheijden, D. F. (2008). Quality management in Hungarian higher education: Organisational responses to governmental policy. *Higher Education*, 56(4), 439-455.
- Çalikoğlu, A., & Arslan, H. (2018). Türkiye'deki Akademisyenlerin Uluslararasılaşması: Uluslararası Etkinliklere Katılım ve CHAID Analizi ile Bir İnceleme. *Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)*, 14(2).
- Çetinsaya, G. (2014). Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası. In: Eskişehir: Yükseköğretim Kurulu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü ....



- D'este, P., & Perkmann, M. (2011). Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), 316-339.
- Dalmarco, G., Hulsink, W., & Blois, G. V. (2018). Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 99-111.
- David, M. E. (2011). Overview of researching global higher education: challenge, change or crisis? *Contemporary Social Science*, 6(2), 147-163. doi:10.1080/21582041.2011.580610
- De Araújo, J. F. F. E. (2001). Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79(4), 915-932.
- De Wit, H. (2017). Global: Internationalization of higher education: Nine misconceptions. In *Understanding higher education internationalization* (pp. 9-12): Springer.
- De Wit, H. (2020). Internationalization of higher education. *Journal of International Students*, 10(1), i-iv.
- Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37(1), 7-20.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Degn, L. (2015). Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. *Higher Education*, 69(6), 901-913.
- Degn, L. (2018). Academic sensemaking and behavioural responses—exploring how academics perceive and respond to identity threats in times of turmoil. *Studies in Higher Education*, 43(2), 305-321.
- Dill, D. D., & Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Higher Education*, 49(4), 495-533.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Dodds, A., Obradovic-Wochnik, J., & Badran, A. (2014). The new institutionalism in the context of Kosovo's transition: regulatory institutions in contested states. *East European Politics*, 30(4), 436-457. doi:10.1080/21599165.2014.929572
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.
- Eagle, L., & Brennan, R. (2007). Are students customers? TQM and marketing perspectives. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 44-60.
- Edwards, D. J. (1998). Types of case study work: A conceptual framework for case-based research. *Journal of Humanistic Psychology*, 38(3), 36-70.
- Ehrenberg, R. G. (2006). The perfect storm and the privatization of public higher education. *Change: The magazine of higher learning*, 38(1), 46-53.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in organizational behavior*, 25, 297-332.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Elstak, M. N. (2008). The paradox of the organizational identity field. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 277-281.

- Enders, J. (2004). Higher education, internationalisation, and the nation-state: Recent developments and challenges to governance theory. *Higher Education*, 47(3), 361-382.
- Erkkilä, T., & Piironen, O. (2019). Trapped in university rankings: bridging global competitiveness and local innovation. *International Studies in Sociology of Education*, 1-23.
- Espeland, W. N., & Vannebo, B. I. (2007). Accountability, quantification, and law. *Annu. Rev. Law Soc. Sci.*, 3, 21-43.
- Etienne, J., & Schnyder, G. (2010). Improving the Micro-Foundations of Actor-Centered Institutionalism. Available at SSRN 1600067.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109-121.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77.
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486-511.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Etzkowitz, H.vd. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- Ewell, P. (2010). Twenty years of quality assurance in higher education: what’s happened and what’s different? *Quality in Higher Education*, 16(2), 173-175.
- Farrell, H., & Newman, A. L. (2010). Making global markets: Historical institutionalism in international political economy. *Review of International Political Economy*, 17(4), 609-638.
- Federkeil, G. (2008). Rankings and quality assurance in higher education. *Higher Education in Europe*, 33(2-3), 219-231.
- Fioretos, O. (2011). Historical Institutionalism in International Relations. *International Organization*, 65(2), 367-399.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- Frank, D. J., & Meyer, J. W. (2007). University expansion and the knowledge society. *Theory and society*, 36(4), 287-311.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 283-307.
- Gazizova, A. (2012). From Turkey to Russia with love: a comparative study of higher education policy strategies in light of ongoing reforms. *European Journal of Higher Education*, 2(2-3), 198-204.
- George, E.vd. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of management review*, 31(2), 347-365.
- Gibb, A., & Hannon, P. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73-110.
- Gioia, D. A. (2008). Organizational identity as an emerging perennial domain. *Sage handbook of new approaches in management and organization*, 63-65.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A.vd. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Gioia, D. A.vd. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 370-403.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Goglio, V. (2016). One size fits all? A different perspective on university rankings. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(2), 212-226.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Goldstone, J. A. (2003). Comparative historical analysis and knowledge accumulation in the study of revolutions. *Comparative historical analysis in the social sciences*, 41-90.
- Gonzales, L. D., Martinez, E., & Ordu, C. (2014). Exploring faculty experiences in a striving university through the lens of academic capitalism. *Studies in Higher Education*, 39(7), 1097-1115.
- Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy.
- Greener, I. (2005). The potential of path dependence in political studies. *Politics*, 25(1), 62-72.
- Greenwood, R.vd. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Grimaldi, R.vd. (2011). 30 years after Bayh–Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1045-1057.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept—a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74.
- Gür, B. S., Özoğlu, M., & Bakış, T. (2015). Türkiye’de yükseköğretim politikaları: Erişim, kalite ve yönetim. *Türkiye’de eğitim politikaları*, 299-321.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2006). Avrupa Birliği yükseköğretim kalite göstergeleri ve Türkiye örneği.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996a). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996b). The Three New Institutionalisms. *MPIFG Discussion Paper*.(6).
- Han, J., & Koo, J.-s. (2010). Institutional isomorphism and decoupling among Korean firms: Adoption of performance compensation system. *Korean Journal of Sociology*, 44(3), 27-44.
- Hanley, L. (2005). Academic capitalism in the new university. *The Radical Teacher*(73), 3-7.
- Harman, G. (1998). The management of quality assurance: a review of international practice. *Higher Education Quarterly*, 52(4), 345-364.
- Harman, G. S., & Meek, V. L. (2000). Repositioning quality assurance and accreditation in Australian higher education. In: AusInfo.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. doi:10.1080/0260293930180102
- Harvey, L., & Williams, J. (2010). Fifteen years of quality in higher education (Part Two). In: Taylor & Francis.
- Heath, M., & Burdon, P. D. (2013). Academic resistance to the neoliberal university. *Legal Educ. Rev.*, 23, 379.
- Herrington, C. D., & Summers, K. P. (2014). Global pressures on education research: Quality, utility, and infrastructure. *Asia Pacific Education Review*, 15(3), 339-346.
- Hill, Y., Lomas, L., & MacGregor, J. (2003). Students’ perceptions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 15-20.

- Hirsch, P. M., & Bermiss, Y. S. (2009). Institutional “dirty” work: Preserving institutions through strategic decoupling. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 262.
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1997). Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. *American behavioral scientist*, 40(4), 406-418.
- Hız, G. (2010). 1980 Sonrasında Türkiye’de Yükseköğretimde Piyasalaştırma ve Özelleştirmedeki Gelişmeler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25), 55-80.
- Hoecht, A. (2006). Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability. *Higher Education*, 51(4), 541-563.
- Hornsby, D. J., & Osman, R. (2014). Massification in higher education: large classes and student learning. *Higher Education*, 67(6), 711-719.
- Houston, D. (2010). Achievements and consequences of two decades of quality assurance in higher education: a personal view from the edge. *Quality in Higher Education*, 16(2), 177-180.
- Humphreys, M., Ucbasaran, D., & Lockett, A. (2012). Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership. *Human relations*, 65(1), 41-62.
- Iacovidou, M., Gibbs, P., & Zopiatis, A. (2009). An exploratory use of the stakeholder approach to defining and measuring quality: the case of a Cypriot higher education institution. *Quality in Higher Education*, 15(2), 147-165.
- Immergut, E. M. (1998). The theoretical core of the new institutionalism. *Politics & Society*, 26(1), 5-34.
- Ingram, P., & Clay, K. (2000). The choice-within-constraints new institutionalism and implications for sociology. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 525-546.
- Ivanova, I. A., & Leydesdorff, L. (2014). Rotational symmetry and the transformation of innovation systems in a Triple Helix of university–industry–government relations. *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 143-156.
- Jacobs, G.vd. (2008). Reactions to organizational identity threats in times of change: Illustrations from the German police. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 245-261.
- Jarvis, D. S. (2014). Policy transfer, neo-liberalism or coercive institutional isomorphism? Explaining the emergence of a regulatory regime for quality assurance in the Hong Kong higher education sector. *Policy and Society*, 33(3), 237-252.
- Jungblut, J., Vukasovic, M., & Stensaker, B. (2015). Student perspectives on quality in higher education. *European Journal of Higher Education*, 5(2), 157-180. doi:10.1080/21568235.2014.998693
- Kalayci, N., Watty, K., & Hayirsever, F. (2012). Perceptions of quality in higher education: a comparative study of Turkish and Australian business academics. *Quality in Higher Education*, 18(2), 149-167.
- Kandiko, C. B. (2010). Neoliberalism in higher education: A comparative approach. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(14), 153-175.
- Katznelson, I., & Weingast, B. R. (2005). Intersections between historical and rational choice institutionalism. *Preferences and situations*, 1-26.
- Kauppinen, I. (2012). Towards transnational academic capitalism. *Higher Education*, 64(4), 543-556.
- Kauppinen, I., & Kaidesoja, T. (2014). A shift towards academic capitalism in Finland. *Higher Education Policy*, 27(1), 23-41.
- Kezar, A. (2013). Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. *Higher Education*, 65(6), 761-780.
- Kezar, A., & Eckel, P. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *Research in Higher Education*, 43(3), 295-328.

- Kickert, W. J. M., & van der Meer, F.-B. (2011). Small, Slow, and Gradual Reform: What can Historical Institutionalism Teach us? *International Journal of Public Administration*, 34(8), 475-485. doi:10.1080/01900692.2011.583768
- Klofsten, M., & Jones-Evans, D. (2000). Comparing academic entrepreneurship in Europe—the case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, 14(4), 299-309.
- Klofsten, M., Jones-Evans, D., & Schärberg, C. (1999). Growing the Linköping technopole—a longitudinal study of triple helix development in Sweden. *The Journal of Technology Transfer*, 24(2-3), 125-138.
- Koenig, M. (2008). Institutional change in the world polity: International human rights and the construction of collective identities. *International Sociology*, 23(1), 95-114.
- Kohoutek, J. (2014). Analysing instrument mixes in quality assurance: The Czech and Slovak Accreditation Commissions in the era of mass higher education. *Quality in Higher Education*, 20(1), 83-102.
- Koning, E. A. (2016). The three institutionalisms and institutional dynamics: understanding endogenous and exogenous change. *Journal of Public Policy*, 36(4), 639-664.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kroezen, J. J., & Heugens, P. (2012). Organizational identity formation: Processes of identity imprinting and enactment in the Dutch microbrewing landscape. *Constructing identity in and around organizations*, 2, 89-127.
- Lam, A. (2010). From 'ivory tower traditionalists' to 'entrepreneurial scientists'? Academic scientists in fuzzy university—industry boundaries. *Social studies of science*, 40(2), 307-340.
- Laughton, D. (2003). Why was the QAA approach to teaching quality assessment rejected by academics in UK HE? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28(3), 309-321.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lawson, S., Sanders, K., & Smith, L. (2015). Commodification of the information profession: A critique of higher education under neoliberalism. *Journal of librarianship and scholarly communication*, 3(1).
- Leca, B.vd. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. *TB Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (eds.), Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, 1-27.
- Leslie, L. L., & Slaughter, S. A. (1997). The development and current status of market mechanisms in United States postsecondary education. *Higher Education Policy*, 10(3-4), 239-252.
- Levin, J. S. (2003). Organizational paradigm shift and the university colleges of British Columbia. *Higher Education*, 46(4), 447-467.
- Levin, J. S. (2017). Community colleges and new universities under neoliberal pressures. *New York, NY: Palgrave MacMillan*, 10, 978-971.
- Levy, D. (2014). Evolving privatization in Eastern and Central European higher education. *European Education*, 46(3), 7-30.
- Livengood, R. S., & Reger, R. K. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of management review*, 35(1), 48-66.
- Louis, K. S.vd. (1989). Entrepreneurs in academe: An exploration of behaviors among life scientists. *Administrative Science Quarterly*, 110-131.

- Lucas, L. (2014). Academic resistance to quality assurance processes in higher education in the UK. *Policy and Society*, 33(3), 215-224.
- Lucas, S. R. (2001). Effectively maintained inequality: Education transitions, track mobility, and social background effects. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1642-1690.
- Mackay, F., Kenny, M., & Chappell, L. (2010). New institutionalism through a gender lens: Towards a feminist institutionalism? *International Political Science Review*, 31(5), 573-588.
- MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.
- Mahmut, Ö. (2012). Türkiye'de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi. *Journal of Higher Education and Science*, 2(3), 018-023.
- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and society*, 29(4), 507-548.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Mampaey, J. (2018). Are higher education institutions trapped in conformity? A translation perspective. *Studies in Higher Education*, 43(7), 1241-1253.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2006). Elaborating the "new institutionalism". *The Oxford handbook of political institutions*, 5, 3-20.
- Margolis, S. L., & Hansen, C. D. (2002). A model for organizational identity: Exploring the path to sustainability during change. *Human Resource Development Review*, 1(3), 277-303.
- Mason, C. (2012). Isomorphism, Social Enterprise and the Pressure to Maximise Social Benefit. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(1), 74-95. doi:10.1080/19420676.2012.665382
- Maurer, J. (1971). Legitimation, social responsibility, and regulation. *Readings in organizational theory: Open-system approaches*, 361-363.
- McConnell, S. (2008). The Old Institutionalism and the New. *Polity*, 40(3), 326-331.
- McNeely, C. L. (2012). World polity theory. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*.
- Meade, P., & Woodhouse, D. (2000). Evaluating the effectiveness of the New Zealand Academic Audit Unit: review and outcomes. *Quality in Higher Education*, 6(1), 19-29.
- Metcalfe, A. S. (2010). Revisiting academic capitalism in Canada: No longer the exception. *The Journal of Higher Education*, 81(4), 489-514.
- Meyer, H.-D., & Rowan, B. (2006). Institutional analysis and the study of education. *The new institutionalism in education*, 1-13.
- Meyer, J. W. (1980). The world polity and the authority of the nation-state. *Studies of the modern world-system*, 109-137.
- Meyer, J. W. (1999). The changing cultural content of the nation-state: A world society perspective. *State/culture: State-formation after the cultural turn*, 123-143.
- Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, 36, 1-20.
- Meyer, J. W. (1997). World society and the nation-state. *American Journal of Sociology*, 103(1), 144-181.
- Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological theory*, 18(1), 100-120.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Milliken, J., & Colohan, G. (2004). Quality or control? Management in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 381-391.
- Mills, J. H., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Mills, M.vd. (2005). Experiences of academic unit reorganization: Organizational identity and identification in organizational change. *The Review of Higher Education*, 28(4), 597-619.
- Mitchell, M., Leachman, M., & Masterson, K. (2017). A lost decade in higher education funding state cuts have driven up tuition and reduced quality.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683. doi:10.2307/2667051
- Mok, K. H. (2016). Massification of higher education, graduate employment and social mobility in the Greater China region. *British Journal of Sociology of Education*, 37(1), 51-71.
- Mok, K. H., & Neubauer, D. (2016). Higher education governance in crisis: a critical reflection on the massification of higher education, graduate employment and social mobility. In: Taylor & Francis.
- Nabaho, L., Aguti, J. N., & Oonyu, J. (2017). Making sense of an elusive concept: Academics' perspectives of quality in higher education. *Higher Learning Research Communications*, 7(2), 2.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439-471.
- Newell, M. (2009). Higher Education Budget Cuts: How Are They Affecting Students? Report 09-27. *California Postsecondary Education Commission*.
- Newton, J. (2000). Feeding the Beast or Improving Quality?: Academics' perceptions of quality assurance and quality monitoring. *Quality in Higher Education*, 6(2), 153-163. doi:10.1080/713692740
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Oliff, P.vd. (2013). Recent deep state higher education cuts may harm students and the economy for years to come. *Center on Budget and Policy Priorities*, 19.
- Olssen, M., & Peters, M. A. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: From the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313-345.
- Onursal-Beşgöl, Ö. (2016). Policy transfer and discursive de-Europeanisation: higher education from Bologna to Turkey. *South European Society and Politics*, 21(1), 91-103.
- Onursal-Beşgöl, Ö. (2017). Translating norms from Europe to Turkey: Turkey in the Bologna Process. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 47(5), 742-755.
- Özdemir, S.vd. (2019). Türk Yükseköğretim Sistemi Bağlamında Girişimci Üniversite Modelinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(2), 989-1027.
- Özer, M., Gur, B. S., & Küçükcan, T. (2010). *Yükseköğretimde kalite güvencesi*.
- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite Güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi için Stratejik Tercihler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2).

- Palley, T. I. (2005). From Keynesianism to neoliberalism: Shifting paradigms in economics. *Neoliberalism: A critical reader*, 20-29.
- Pancaldi, F. (2012). The turn to real actors: Achievements and challenges for actor-centered institutionalism in the comparative political economy. *Paper for the XXVI Convegno SISP, Rome*, 13.
- Papadimitriou, D., Pegasiou, A., & Zartaloudis, S. (2017). European elites and the narrative of the Greek crisis: A discursive institutionalist analysis. *European Journal of Political Research*.
- Pedersen, J. S., & Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American behavioral scientist*, 49(7), 897-907.
- Phillips, N., Tracey, P., & Kraatz, M. (2016). Organizational Identity in Institutional Theory. *The Oxford handbook of organizational identity*, 353.
- Philpott, K.vd. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31(4), 161-170.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American political science review*, 94(2), 251-267.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276, 298.
- Prudence, C. C., & Li-Tien, W. (2012). Who benefits from the massification of higher education in Taiwan? *Chinese Education & Society*, 45(5-6), 8-20.
- Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: Towards a Conceptual Framework. *Policy futures in education*, 1(2), 248-270. doi:10.2304/pfie.2003.1.2.5
- Quinn, L. (2012). Understanding resistance: an analysis of discourses in academic staff development. *Studies in Higher Education*, 37(1), 69-83.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Raaper, R. (2016). Academic perceptions of higher education assessment processes in neoliberal academia. *Critical Studies in Education*, 57(2), 175-190.
- Radice, H. (2013a). How we got here: UK higher education under neoliberalism. *ACME: An International Journal for Critical Geographies*, 12(2), 407-418.
- Radice, H. (2013b). How We Got Here: UK Higher Education under Neoliberalism. *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, 12(3).
- Ran, B., & Duimering, P. R. (2007). Imaging the organization: Language use in organizational identity claims. *Journal of Business and technical Communication*, 21(2), 155-187.
- Ran, B., & Golden, T. J. (2011). Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration & Society*, 43(4), 417-445.
- Rao, H., Davis, G. F., & Ward, A. (2000). Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 268-292.
- Rao, H., Greve, H. R., & Davis, G. F. (2001). Fool's gold: Social proof in the initiation and abandonment of coverage by Wall Street analysts. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 502-526.
- Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185-194.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reale, E., & Seeber, M. (2011). Organisation response to institutional pressures in Higher Education: the important role of the disciplines. *Higher Education*, 61(1), 1-22.
- Renault, C. S. (2006). Academic capitalism and university incentives for faculty entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*, 31(2), 227-239.



- Rhoades, G., & Sporn, B. (2002). Quality assurance in Europe and the US: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher Education, 43*(3), 355-390.
- Robertson, S. L. (2013). The social justice implications of privatisation in education governance frameworks: A relational account. *Educação & Sociedade, 34*(124), 679-703.
- Rossi, F. (2010). Massification, competition and organizational diversity in higher education: evidence from Italy. *Studies in Higher Education, 35*(3), 277-300.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of management studies, 42*(7), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of management studies, 48*(5), 953-983.
- Rowan, B., Meyer, H., & Rowan, B. (2006). The new institutionalism and the study of educational organizations: Changing ideas for changing times. *The new institutionalism in education, 15-32*.
- Rust, V. D. (1991). Postmodernism and its comparative education implications. *Comparative Education Review, 35*(4), 610-626.
- Rutherford, M. (1995). The old and the new institutionalism: can bridges be built? *Journal of Economic issues, 29*(2), 443-451.
- Salto, D. J. (2018). Quality assurance through accreditation: When resistance meets over-compliance. *Higher Education Quarterly, 72*(2), 78-89.
- Sauder, M., & Espeland, W. N. (2009). The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American Sociological Review, 74*(1), 63-82.
- Schilke, O. (2018). A micro-institutional inquiry into resistance to environmental pressures. *Academy of Management Journal, 61*(4), 1431-1466.
- Schindler, L.vd. (2015a). Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature. *Higher Learning Research Communications, 5*(3). doi:10.18870/hlrc.v5i3.244
- Schindler, L.vd. (2015b). Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications, 5*(3), 3.
- Schmidt, V. A. (2008). Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. *Annu. Rev. Polit. Sci., 11*, 303-326.
- Schofer, E., & Meyer, J. W. (2005). The worldwide expansion of higher education in the twentieth century. *American Sociological Review, 70*(6), 898-920.
- Seidl, D., & Werle, F. (2018). Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic management journal, 39*(3), 830-858.
- Sewell, W. H. (1996). Three temporalities: Toward an eventful sociology. *The historic turn in the human sciences, 98*, 245-280.
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education, 8*(3), 258-271.
- Shahjahan, R. A. (2014). From 'no' to 'yes': Postcolonial perspectives on resistance to neoliberal higher education. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 35*(2), 219-232.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sensemaking and sensegiving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(1), 95-122.
- Shin, J. C., & Harman, G. (2009). New challenges for higher education: Global and Asia-Pacific perspectives. *Asia Pacific Education Review, 10*(1), 1-13.
- Singh, M. (2010). Quality assurance in higher education: which pasts to build on, what futures to contemplate? *Quality in Higher Education, 16*(2), 189-194.

- Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *International Journal of Public Sector Management*.
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. (2001). Expanding and elaborating the concept of academic capitalism. *Organization*, 8(2), 154-161.
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2000). *The neo-liberal university*. Paper presented at the New Labor Forum.
- Smerek, R. (2011). Sensemaking and sensegiving: An exploratory study of the simultaneous “being and learning” of new college and university presidents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 80-94.
- Snihur, Y. (2016). Developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation. *Entrepreneurship & regional development*, 28(3-4), 259-285.
- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy Implementation and Cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387-431. doi:10.3102/00346543072003387
- Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher Education*, 69(1), 103-115.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1), 14-20.
- Sungur, O. (2015). Üniversitelerin Bölgesel Kalkınmada Değişen Rolü ve Girişimci Üniversite Kavramı. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 35-61.
- Şenses, F. (2007). Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler. *Economic Research Center Working Papers in Economics*, 7(5), 1-32.
- Tezsürücü, D., & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-108.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tilak, J. B. (2008). Transition from higher education as a public good to higher education as a private good: The saga of Indian experience. *Journal of Asian Public Policy*, 1(2), 220-234.
- Tilcsik, A. (2010). From ritual to reality: Demography, ideology, and decoupling in a post-communist government agency. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1474-1498.
- Tolofari, S. (2005). New public management and education. *Policy futures in education*, 3(1), 75-89.
- Troiano, H., & Elias, M. (2014). University access and after: explaining the social composition of degree programmes and the contrasting expectations of students. *Higher Education*, 67(5), 637-654.
- Vaira, M. (2004). Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher Education*, 48(4), 483-510. doi:10.1023/B:HIGH.0000046711.31908.e5
- Vallas, S. P., & Kleinman, D. L. (2007). Contradiction, convergence and the knowledge economy: the confluence of academic and commercial biotechnology. *Socio-Economic Review*, 6(2), 283-311.
- Van Rekom, J., Corley, K., & Ravasi, D. (2008). Extending and advancing theories of organizational identity. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 183-188.

- Vedder, R., Denhart, C., & Robe, J. (2013). Why Are Recent College Graduates Underemployed? University Enrollments and Labor-Market Realities. *Center for College Affordability and Productivity (NJ1)*.
- Vidovich, L. (2002). Quality assurance in Australian higher education: Globalisation and steering at a distance'. *Higher Education, 43*(3), 391-408.
- Vukasovic, M. (2013). Change of higher education in response to European pressures: conceptualization and operationalization of Europeanization of higher education. *Higher Education, 66*(3), 311-324.
- Wahlström, N., & Sundberg, D. (2018). Discursive institutionalism: towards a framework for analysing the relation between policy and curriculum. *Journal of Education Policy, 33*(1), 163-183.
- Walsh, I. J., & Glynn, M. A. (2008). The way we were: Legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review, 11*(3), 262-276.
- Wang, L. (2011). Exploring the potential rationale for the privatization of higher education in China. *Asia Pacific Journal of Education, 31*(4), 421-438.
- Watty, K. (2003). When will academics learn about quality? *Quality in Higher Education, 9*(3), 213-221.
- Watty, K. (2005). Quality in accounting education: what say the academics? *Quality Assurance in Education*.
- Watty, K. (2006). Addressing the basics: Academics' view of the purpose of higher education. *The Australian Educational Researcher, 33*(1), 23-39.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 1*-19.
- Weldon, P. A. vd. (2011). Globalization and higher education in Southern California: views from the professoriate. *Compare: A Journal of Comparative and International Education, 41*(1), 5-24. doi:10.1080/03057925.2010.532360
- Welsh, R. vd. (2008). Close enough but not too far: Assessing the effects of university–industry research relationships and the rise of academic capitalism. *Research Policy, 37*(10), 1854-1864.
- Westerheijden, D. F., Hulpiau, V., & Waeytens, K. (2007). From design and implementation to impact of quality assurance: an overview of some studies into what impacts improvement. *Tertiary Education and Management, 13*(4), 295-312.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 202-228.
- Weyland, K. (2002). Limitations of rational-choice institutionalism for the study of Latin American politics. *Studies in Comparative International Development, 37*(1), 57-85.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry, 15*(3), 219-234.
- Worthington, F., & Hodgson, J. (2005). Academic labour and the politics of quality in higher education: a critical evaluation of the conditions of possibility of resistance. *Critical Quarterly, 47*(1-2), 96-110.
- Yeung, H. W.-c. (2000). State intervention and neoliberalism in the globalizing world economy: lessons from Singapore's regionalization programme. *The Pacific Review, 13*(1), 133-162.
- Yılmaz, H. H., & Kesik, A. (2010). Yüksek Öğretimde Yönetmelik Yapı ve Mali Konular: Türkiye'de Yüksek Öğretimde Yönetmelik Etkinliği Artırmaya Yönelik Bir Model Önerisi. *Maliye Dergisi, 158*, 124-163.
- Ylijoki, O.-H. (2003). Entangled in academic capitalism? A case-study on changing ideals and practices of university research. *Higher Education, 45*(3), 307-335.
- Zineldin, M. (2000). Total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Managerial Auditing Journal, 15*(1/2), 20-28.

Zineldin, M., Akdag, H. C., & Vasicheva, V. (2011). Assessing quality in higher education: new criteria for evaluating students' satisfaction. *Quality in Higher Education*, 17(2), 231-243. doi:10.1080/13538322.2011.582796

### **3. Diğer Elektronik Kaynaklar**

- Üniversite Araştırmaları Laboratuvarı. (2019). *Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması*. Erişim Adresi: <https://www.uniar.net/tuma>
- Yükseköğretim Kurulu. (2018). *2018 Yılı Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporları*. Erişim Adresi: <https://www.yok.gov.tr/universiteler/2018-izleme-ve-degerlendirme-raporlari>
- Saraç, Y. (2019). Araştırma ve Aday Araştırma Üniversiteleri 2017 ve 2018 Yılları Performans İzleme ve Değerlendirme Sonuçları Toplantısı. Yükseköğretim Kurulu.
- Times Higher Education World University Rankings. (t.y.). World University Rankings. Erişim Adresi: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- URAP Araştırma Laboratuvarı. (t.y.). University Ranking by Academic Performance. Erişim Adresi: <http://tr.urapcenter.org/2019/index.php>
- QS Top Universities. (t.y.). World University Rankings. Erişim Adresi: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>
- ShanghaiRanking Consultancy. (t.y.). 2019 Academic Ranking of World Universities. Erişim Adresi: <http://www.shanghairanking.com/#>
- TÜBİTAK. (t.y.). Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi. Erişim Adresi: [https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue\\_gosterge\\_seti\\_1.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti_1.pdf)

## ÖZGEÇMİŞ

1987 doğumlu araştırmacı, ilköğretim ve ortaöğretimi Kırıkkale’de tamamlamış; ardından lisans derecesini Boğaziçi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi İngilizce öğretmenliği programında almıştır. Ardından, 2011 – 2015 yılları arasında Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yüksek lisansını yapmıştır. 2015 – 2020 yılları arasında ise aynı programda doktora eğitimini tamamlamıştır. Araştırmacı, halen bir yükseköğretim kurumunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.