

# Türk Yükseköğretim Alanı İçin Gerekli Bir Kavram: “Rekabet”

## An Essential Concept for the Turkish Higher Education Area: “Competition”

Oya Tamtekin Aydın 

Istanbul Bilgi Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul

### Özet

2000 yılında 71 üniversitesi ve 1.500.000 üniversite öğrencisi olan Türkiye, bugün, 200’den fazla üniversitesi ve 7 milyonun üzerinde öğrencisi olan geniş bir yükseköğretim alanına sahiptir. Yaşanan bu sayısal genişleme, birtakım avantajlar sağladığı gibi bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Genel anlamda en büyük problem “kalite” konusunda ortaya çıkmaktadır. Kalitenin bu genişlemeye paralel bir şekilde gelişim gösterip göstermediği, düşünülmesi gereken en önemli hususlardan birisidir. Bu makale ile Türkiye’de yükseköğretim alanında yaşanan niceliksel gelişmenin, niteliksel bir gelişme ile desteklenebilmesi için yükseköğretim kurumlarının “rekabet” konusuna odaklanması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun için, öncelikle, Türkiye yükseköğretim alanı geçmişten günümüze genel bir çerçevede içerisinde ele alınmıştır. Sonra, “rekabet” kavramının Türkiye yükseköğretim alanı için önemi vurgulanarak literatürdeki iki temel rekabet kuramı incelenmiştir. Ardından, bu kuramların yükseköğretim alanında nasıl karşılık bulabileceği literatür çerçevesinde değerlendirilmiş ve bu değerlendirme sonucu elde edilen faktörler ile teorik bir model ortaya konulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Kaynak Temelli Yaklaşım, Porter Beş Güç Modeli, rekabet, rekabet avantajı, stratejik yönetim, yükseköğretimde performans ölçütleri, yükseköğretimde rekabet analizi.

Türkiye’de yükseköğretim alanında yaşanan niceliksel gelişmeler, gerek eğitim öğretim konusunda gerekse yönetsel konularda yeni ihtiyaçları beraberinde getirmiştir. Gelişen küresel koşullarla değişen öğrenci profili ve artan uluslararası öğrenci sayısı, Türkiye yükseköğretim alanını değişime zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumları fildişi kuleler olmaktan çıkarılıp; toplum, endüstri, iş dünyası ve uluslararası dünya ile bütünleştirilmek durumundadır. Günümüz dünyasında kendi içine kapanmış bir yükseköğretim sistemi düşünülemez. Bu nedenle üniversiteler günümüzün değişen koşullarını anlamak, değişimleri yakalamak ve bu

### Abstract

In 2000, Turkey had 1.5 million university students at 71 universities, whereas today, it has a much broader field of higher education with a university student population of over seven million at more than 200 universities. Although this quantitative expansion has brought some advantages, it has also created several problems, the most significant of which have emerged in terms of “quality”. Whether quality increases in parallel with this expansion is an essential issue to consider. This paper emphasizes that HE institutions need to focus on “competition” to support the quantitative expansion in the field of Turkish HE with qualitative improvement. For this purpose, first, the state of the Turkish HE was overviewed from past to present. Next, the importance of “competition” for Turkish HE was highlighted and the two fundamental theories of competition were discussed by reviewing the related literature. Finally, a theoretical model based on the factors obtained through an assessment of how these theories can be applied to HE was presented.

**Keywords:** Competition, competition analysis for higher education, competitive advantage, performance criteria in higher education, Porter Five Forces Model, Resource-Based View, strategic management.

yaşanan değişimlere öncülük edebilmek için “dinamik ve rekabetçi” bir yaklaşımla yönetilmelidir.

“Rekabet olmayan yerde dinamizm ve ilerleme olmaz” anlayışı, herkes tarafından kabul görmüş bir gerçektir. Öğrenci sayıları, yenilikçi çalışmalar, araştırma sayıları ve nitelikleri, ödüller, projeler, makaleler gibi birçok konuda birbirleriyle yarış halinde olan yükseköğretim kurumları özellikle Amerika, İngiltere, Avustralya, Kanada, Çin ve Kore gibi gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede yoğun bir rekabet ortamı içerisindeyken Türkiye henüz bu rekabet ortamına pek de dahil olamamıştır. Gerek uluslararası geçerliliği olan üniversite sıralama sistemle-

### İletişim / Correspondence:

Dr. Öğr. Üyesi Oya Tamtekin Aydın  
İstanbul Bilgi Üniversitesi, Turizm  
ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm  
İşletmeciliği Bölümü, İstanbul  
e-posta: oyatamtekin@gmail.com

Yükseköğretim Dergisi / Journal of Higher Education (Turkey), 11(2 Pt 2), 375–386. © 2021 Deomed

Geliş tarihi / Received: Şubat / February 5, 2020; Kabul tarihi / Accepted: Ocak / January 10, 2021

Bu makalenin atf künyesi / How to cite this article: Aydın, O. T. (2021). Türk yükseköğretim alanı için gerekli bir kavram: “Rekabet”. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2 Pt 2), 375–386. doi:10.2399/yod.21.685313

ORCID ID: O. T. Aydın 0000-0003-3695-0828

rinde Türk üniversitelerinin ancak kendilerine ilk 500'den sonra yer bulmaları gerekse (son yıllarda uluslararası öğrenci sayılarındaki artışa rağmen) dünyadaki uluslararası öğrenci pastasından Türkiye'nin çok küçük bir pay alması Türkiye yükseköğretim alanının bu rekabetin dışında kaldığının göstergeleri olarak öne çıkmaktadır. Günümüz dünyasında bu yarış içerisinde var olabilmek için, yükseköğretim alanını bir sektör olarak kabul eden ve üniversiteleri işletmeci gözüyle "dinamik ve rekabetçi" bir anlayış içerisinde değerlendiren yeni bir anlayışa ihtiyaç olduğu açıktır.

Peki ama "üniversitelerin birer işletme gibi düşünülmesi" doğru bir yaklaşım mıdır? İşletmeler, "mal ve hizmet üreten, kâr amacı güden ve birbirleriyle rekabet içinde olan organizasyonlar" olarak tanımlanır. Bu genel "işletme" tanımıyla "yükseköğretim kurumları" karşılaştırıldığında; üniversitelerin de "hizmet" ürettiği, birer "organizasyon" oldukları ve içinde buldukları "rekabet ortamı" herkes tarafından kabul görecektir. Sorun ise "kâr amacı güder" ifadesindedir. Birçok akademisyen, üniversitelerin bir işletme olarak görülmesine, bu husustan ötürü karşı çıkmaktadır. Bu noktada "dengeli bir bakış açısına" ihtiyaç duyulmaktadır. Üniversitelerin temel amacı, elbette kâr elde etmek olamaz ve olmamalıdır. Ancak üniversitedeki araştırmaların devam edebilmesi, öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması, akademisyen maaşlarının ödenmesi, laboratuvarların kurulması, projelerin desteklenmesi, kısacası tüm eğitim öğretim faaliyetleri için paranın elzem olduğu da kaçınılmaz bir gerçektir. Para, bir işletmenin varlığını sürdürüp iç ve dış piyasada rekabet edebilmesini sağlamak için ne kadar gerekli ise bir üniversitenin ulusal ve uluslararası düzeyde başarıyı yakalayabilmesi için de o kadar gereklidir.

Öyleyse, "akademik bir işletmeci yaklaşımıyla ele alındığı ancak bu işletmenin akademik bir kurum olduğunun unutulmadığı çift taraflı bir bakış açısına" ihtiyaç vardır. Ancak bu şekilde dünya ile yarışan "akademik iş kurumları" yaratılabilir. Temel amacı, "eğitim öğretim faaliyetlerini en iyi noktaya taşıyıp uluslararası düzeyde rekabet edebilecek seviyeye gelmek" olması gereken Türkiye yükseköğretim kurumları için yeniden yapılanmanın, hantal yapılardan ve sistemlerden kurtulup daha dinamik, üretken ve rekabetçi bir anlayışa geçmenin zamanının geldiği ve hatta geçtiği ortadadır.

Bu nedenle, bu makale ile "rekabet kavramının diğer birçok farklı sektörde olduğu gibi yükseköğretim alanı için de incelenmesinin gerekliliği" üzerine yapılan vurgu oldukça dikkate değerdir. Çalışmada yapılan bu vurgunun yanı sıra rekabet kavramının yükseköğretim alanına nasıl uygulanabileceği konusunda ortaya konulan görüş de literatüre katkı sağlayacaktır. Bunun için öncelikle geçmişten günümüze Türkiye yükseköğretim alanında

yaşananlar genel bir çerçevede özetlenmiş, ardından, rekabet avantajı yazını genel hatlarıyla ele alınmıştır. Sonrasında, rekabet kavramının Türkiye yükseköğretim alanı için önemi vurgulanarak yükseköğretim alanında rekabet kuramını uygulayabilmek için gerekli olan faktörler (iç kaynaklar, dış çevre ve performans) literatür temel alınarak incelenmiş ve rekabet kuramının Türkiye yükseköğretim alanı için nasıl uygulanabilir bir hale gelebileceği teorik bir model ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## Dünden Bugüne Türkiye Yükseköğretim Alanı

11. yüzyıldaki Selçuklu Nizamiye Medreselerine dayanan Türk yükseköğretimi, 1933'te çıkarılan 2252 sayılı kanunla, Osmanlı İmparatorluğu'nun Darülfünunundan Türkiye Cumhuriyeti'nin İstanbul Üniversitesine uzanan bir süreç yaşamıştır. Cumhuriyet döneminde Türk Yükseköğretim sisteminde yapılan ilk köklü değişiklikler, 1933 reformu ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, 1946 ve 1973 yıllarında çıkarılan yasalarla reform çabaları sürdürülmüş, yükseköğretim sistemimizle ilgili son köklü değişiklik 1981'de yapılmıştır. 2547 sayılı yasa ile yükseköğretim sistemimiz bütünlük ilkesine göre yeniden düzenlenmiştir.

1933 Üniversite Reformuna kaynaklık eden ruh ile kurulan İstanbul Üniversitesinin ardından İstanbul Teknik ve Ankara Üniversiteleri kurulmuştur. Bunları, 1955'te Trabzon'da kurulan Karadeniz Teknik Üniversitesi, İzmir'de Ege Üniversitesi, 1956'da Ankara'da Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 1957'de Erzurum'da Atatürk Üniversitesi, 1967'de Ankara'da Hacettepe Üniversitesi izlemiştir. 1863'te Robert Kolej adı altında kurulup 1971'de Boğaziçi Üniversitesi adını alan kurum Türkiye'deki ilk Amerika destekli üniversite olmuştur. 1963'te TÜBİTAK, bilimsel araştırmaları ve bilim adamlarını desteklemek üzere kurulmuş; Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Üniversite Denetleme Kurulu (ÜDK) ise yükseköğretim sisteminin ve kurumlarının geliştirilmesi için 1973'te çalışmalarına başlamıştır. 1981'deki 2547 sayılı yasayla tekrar şekillendirilen YÖK, Türkiye'deki yükseköğretim alanı için merkezi bir otorite haline getirilmiştir.

1982'de kâr amacı gütmeyen vakıf üniversitesi kurma izni devlet tarafından onaylanmış ve 1984'te Türkiye'nin ilk vakıf üniversitesi olan Bilkent Üniversitesi kurulmuştur. Dünyanın birçok yerinde olduğu gibi ülkemizde de 1990'larda ve sonrasında gerek serbest pazar politikalarının etkisi gerekse devletin yükseköğretime ayırdığı bütçeyi özel sektörle paylaşarak finansal ve yasal yükümlülüklerini azaltmak istemesi nedeni ile vakıflar üzerinden kurulan üniversite yapılanmaları daha çok teşvik edilmiştir. 1992'de Koç, 1994'te Başkent Üniversitesi açılmış, 1996'da bunlara Atılım, Işık, Sabancı, İstanbul Bilgi ve Yedite-



pe Üniversiteleri eklenmiştir. Bugün ülkemizde 74 vakıf, 129 devlet üniversitesi bulunmaktadır. Artan üniversite sayısı, artan talebin de bir çeşit göstergesidir. 1981 yılında 237.369 olan yükseköğretim öğrenci sayısı; 1991'de 695.730 öğrenciye, 2000 yılında 1.503.981 öğrenciye, 2010'da 3.529.334'e ulaşmış; 2019 yılında ise 7.5 milyonu aşmıştır (YÖK, 2019). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sisteminin 2019 verilerine göre, 2003'te uluslararası öğrenci sayısı 14.690 iken 2019'da bu sayı 154.505'e yükselmiştir. Denilebilir ki ülkemizde yıllar içerisinde, yükseköğretime olan talep artmış, bu artan talep de arzı beraberinde getirdiği görülmektedir. UNESCO 2018 istatistiklerine göre Türkiye, yükseköğretime kayıtlı öğrenci sayısı bakımından dünyada yedinci sırada yer almaktadır (Calderon, 2018).

### Rekabet Avantajı Kavramına Genel Bir Bakış

İlgili yazında, rekabet üstünlüğünün çevresel faktörlerden mi yoksa firmanın iç kaynaklarından mı kaynaklandığı tartışma konusu olmuş ve firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklayan iki temel rekabet modeli literatüre hâkim olmuştur. Bunlardan biri "Endüstriyel Organizasyon Model" diğeri ise "Kaynak Esaslı Model" olarak adlandırılmaktadır. Endüstriyel Organizasyon Modeli'ne göre "endüstri yapısı" ve "firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu" onun başarı ya da başarısızlığını belirleyen temel etkenlerdir. Diğer etkenler endüstri yapısı ile kıyaslandığında göreceli olarak daha az öneme sahiptir. Belirli bir sektörde bulunan firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler, o sektördeki rekabet güçleri tarafından belirlenir. Yani bu modele göre firma stratejilerinin belirlenmesindeki temel faktörler o firmanın "dış çevresinde gelişen faktörlere" dayanır. Kaynak Esaslı Model ise firmalar arasındaki performans farklılıklarını "içsel faktörlere" dayandırır ve performansı belirleyen en önemli unsurların firmanın "kendi kaynakları ve yetenekleri" olduğunu söyler. Böylece firmaların stratejik tercihleri, "çevresel faktörlerin" etkisiyle gelişen "fırsatlar ve tehditler" ışığında "kaynakların en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğinin" değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkar.

### Endüstriyel Organizasyon Modeli

Bu model, sektör içi unsurları göz ardı ederek, sektörlerin performanslarının temel belirleyicisi olarak "sektörün yapısına" odaklanır. Mason (1939), sektör yapısı ile performans arasında belirleyici ilişki olduğunu ilk söyleyenlerdendir. Daha sonra, Bain (1959), farklı sektörlerde rekabet eden firmalar arasındaki performans farklılıklarının temel belirleyicisi olarak sektör yapısının önemini doğrulayan, "Yapı-Davranış-Performans" modelini ortaya koymuştur. Bu modele göre bir

firmanın performansı içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre değişir. Yani, sektör yapısı firmaların stratejilerini, bu stratejiler de firmaların genel performanslarını etkiler. Dolayısıyla, firmalar arasındaki performans farklılıkları doğrudan sektör yapısına göre açıklanmıştır. Bu modelde, endüstri yapısı, firma idaresi ya da stratejisi ve pazar performansı arasında sağlam ve sürekli bir nedensellik ilişkisi vardır. Bain-Mason paradigması olarak da bilinen Yapı-Davranış-Performans modelinde bir firmanın performansının, firma davranışı yolu ile kolay bir şekilde değiştirilemediği, "endüstri yapısınca" belirlendiği öne sürülmektedir (Porter, 1981).

Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli, Yapı-Davranış-Performans modelinin mantıksal bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Porter bu model ile rekabet çevresinin ve bu rekabet çevresinde oluşan firmayı etkileyen güçlerin, bir sektörün, dolayısıyla da o sektörde bulunan tüm firmaların performansını yani kârlılığını belirlediğini söyler. Her sektörün rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının bulunduğunu öne süren Porter, bir firmanın içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için, bu rekabeti etkileyen "Beş Güç Faktörü" en iyi şekilde analiz etmesinin gerekliliğini savunur. Porter'ın ortaya koyduğu rekabeti etkileyen "Beş Güç" aşağıdaki gibidir:

- **Mevcut firmalar arası rekabet:** Porter (2008), bu faktörü analiz ederken endüstrideki "rekabetin yoğunluğunu arttıran" şu unsurlara işaret eder:

*Fazla sayıda ve/veya birbirine denk rakiplerin olması; yavaş pazar büyümesi, yüksek sabit maliyetler, yüksek çıkış engelleri, yüksek depolama maliyetleri, müşterilerin ürünler ve/veya tedarikçiler arasında geçiş maliyetlerinin düşük olması, düşük ürün farklılaşma seviyeleri*

- **Giriş tehdidi:** Sektöre yeni girecek olan firmalar, sektördeki firmalar için bir tehdit oluşturur. Mevcut firmaların, maliyetlerini yükseltebilir, karlarını azaltabilir ve fiyatlarını düşmesine sebep olabilirler. Porter (2008), bu gücü analiz ederken, "giriş engelleri" üzerine vurgu yapar ve bu faktör ile ilgili temel kuralı şöyle ifade eder:

*Yeni giriş yapmak isteyen şirket için endüstriye giriş bariyerleri fazla ve mevcut firmalardan gelecek olan tepkiler yüksek ise o endüstriye yeni giriş tehdidi azalacak, yani o alana girmek isteyen firma sayısı daha az olacak; tersine, giriş engellerinin az olduğu ve mevcut firmaların karşıt davranışlarının beklenmediği sektörlerde ise o endüstriye yeni giriş tehdidi yüksek olacak, yani o sektöre girişler kolay olacağından oyuncu olmak isteyen firma sayısı da artacaktır.*

- **İkame ürünlerin tehdidi:** İkame ürünler, firmaların ürünlerini kolaylıkla ve karlı bir şekilde fiyatlandırmalarını engeller, mevcut ürünlerin kar potansiyelini sınırlayarak firmaların kazançlarını düşürür. Müşteri, bir malın ye-

rine geçirilebileceği başka bir mala kolaylıkla ve/veya daha uygun şartlarda ulaşabiliyorsa; bu, o sektör için rekabeti arttıran ve karlılığı düşüren bir faktördür. Porter (2008), bir sektörde “ikame ürün tehlikesinin” özellikle aşağıda belirtilen durumlarda “yüksek” olacağını söyler:

*Tüketiminin ürün değiştirme maliyetleri düşükse, ikame ürün kalitesi ya da performansı mevcut ürün ile aynı ya da daha yüksekse, ikame ürünün fiyatı daha düşükse*

- **Alıcıların pazarlık gücü:** Eğer bir sektörde alıcılar güçlü ise, firmalardan ucuz fiyatlar ve/veya daha iyi ürün/hizmet talep edecekler, bu da o sektördeki firmalar üzerinde bir baskıya sebep olacak ve karlılığı negatif olarak etkileyecektir. Başka bir deyişle, alıcıların pazarlık gücünün yüksek olması sektörde rekabeti arttıracak, firmaları ürünlerinin fiyatı ve kalitesi konusunda değişiklik yapmaya zorlayacaktır. Porter (2008), müşterilerin “pazarlık gücünü arttıran” aşağıdaki ana faktörlere işaret eder:

*Müşterinin satıcıya göre daha organize bir yapıda olması, müşterilerin düşük geçiş maliyetleri ile hareket edebilme kabiliyetine sahip olması, müşterilerin bilinçli olması, müşterilerin fiyata olan hassasiyetleri, ürünlerin farklılaşmamış olması, müşterilerin geriye dönük entegrasyon olasılığıdır.*

- **Tedarikçilerin pazarlık gücü:** Güçlü tedarikçiler piyasadaki firmalar üzerinde fiyatları arttırmak, kalite ve hizmeti düşürmek doğrultusunda baskıda bulunarak bir pazarlık gücü elde etmeye çalışır ve böylece firmaların dolayısıyla o sektörün kârını azaltabilir. Porter (2008), bir sektörde aşağıdaki faktörler mevcutsa “tedarikçi pazarlık gücünün o sektörde yüksek olduğunu”, bir sektörde bu faktörlerin tersi geçerli ise “tedarikçi pazarlık gücünün düşük olduğunu” söyler:

*Sektörde güçlü ve az sayıda tedarikçi varsa, sektör tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değilse, üretici için başka tedarikçiye geçiş maliyeti yüksekse, tedarikçinin sağladığı ürün farklı ise ve piyasada ikamesi yoksa, tedarikçinin sektörde ileriye entegre olabileme ihtimali yüksekse*

Beş Güç Modeli, bir firmanın kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve böylece sektörün gelecekteki gelişimini tahmin ederek rakiplerini ve kendi pozisyonunu değerlendirmesine yardımcı olur. Firmanın kendisini, mevcut ve potansiyel rakiplerin ve ikame ürünlerin tehdidine; tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücüne karşı savunabilmesi için, bu analizin uygun stratejilere dönüştürülebilmesi gerekir. Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, muhakkak bir rekabet stratejisi vardır. Rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül

geliştirmek anlamına gelir. Porter (1980), Yapı-Davranış-Performans modeline benzer şekilde, sektördeki Beş Rekabet Gücü'nün genel sektör performansını ve dolayısıyla firma performansını etkilediğini öne sürer. Ancak firmaların da stratejileri aracılığıyla Beş Rekabet Gücü'nü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektörün çekiciliğini değiştirebileceğini özellikle vurgular. Porter (1980), Beş Güç Analizinin sonucuna göre üç farklı rekabet stratejisi uygulanabileceğini söyler: (i) maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma (maliyet/farklılaştırma). Bu stratejiler firmanın rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında, firma genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise firma, belirli bir pazarda maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır (odaklanma). Ayrıca Porter (1985), bir firmanın rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirip ortalamanın üzerinde uzun dönemli kar artışları elde edebilmesi için “değer zinciri” olarak bilinen birtakım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerektiğini de söyler.

### Kaynak Esaslı Model

Bu modeli stratejik yönetim literatürüne ilk kez getiren Wernerfelt'tir (1984). Sonraki yıllarda Barney (1991) ve Peteraf'ın (1993) çalışmaları da Kaynak Esaslı Model'in gelişimini etkileyen önemli çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Rumelt (1984), firmalar arasındaki kaynak heterojenliğini tanımlamak için, nedensel belirsizlik, eksik taklit edilebilirlik kavramlarını tartışmış ve sektör içi farklılıklardan ilk bahseden çalışmaları ortaya koymuştur. Barney (1986) bir firmaya özgü olan kaynakların ve yeteneklerinin önemini vurgulamıştır.

Kaynak Tabanlı Görüşe göre rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynaklar stratejik kaynaklar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile kaynaklar, ticareti yapmadığı, taklit edilemediği, ikame edilemediği (Dierickx ve Cool, 1989) ölçüde stratejiktir. Day ve Wensley (1988) ve Grant (1991), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak firma kaynaklarını esas alan strateji oluşturma modellerini öne sürmüşlerdir. Kaynak Tabanlı Görüşe göre normalüstü kazancın kaynağı “endüstri değil firmalardır” (Conner, 1991). Firmanın normalüstü kazanç ancak “rekabet avantajı” elde ederek ulaşabileceği savunulur.

Barney'e göre (1991) kaynakların stratejik olarak değerli olmasının yanında aynı zamanda az bulunur olması önemlidir. Çünkü çok az sayıda firma değerli kaynaklara sahiptir ve rekabet avantajı ancak bu kaynaklarla elde edilebilir. Firma şayet “değerli ve nadir” kaynaklara sahip ise bu kaynaklar va-





sıtası ile "rekabet avantajı" kazanabilir. Eğer firma "hem değerli ve nadir kaynaklara sahip, hem de bu kaynaklar kolaylıkla ikame edilemez ve rakiplerce taklit edilemezler" ise bu kaynaklar firmanın "rekabet avantajını sürdürmesini" sağlayabilir. Bu düşünce tarzında; firmanın sahip olduğu temel yetenekleri (Barney ve Clark, 2007; Fiol, 2001; Prahalad ve Hamel, 1990), finansal kaynakları (Barney, 1991; Cutt, Trotter ve Lee, 1993; Kay, 1993), fiziksel kaynakları (Barney, 1991; Russo ve Fouts, 1997), teknoloji kullanma yeteneği (Clemons, 1986; Porter ve Millar, 1985; Verona, 1999), yaptığı iş birlikleri ve yenilik çalışmaları (Kay, 1999; Rumelt, 1984; Verona, 1999) ve insan kaynakları (Barney, 1991; Wright, Dunford ve Snell, 2001) o firmaya rekabet avantajı kazandırabilecek unsurlar olarak belirlenmiştir.

Kaynak Esaslı Model ile ilgili yapılan çalışmalara göre, kritik başarı faktörleri firmaların kendi içinde yer alır. Bu modelde firmaların stratejik tercihleri çevresel kısıtlar tarafından değil, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ışığında kaynakların en etkin şekilde nasıl kullanabileceğinin değerlendirilmesi sonucunda belirlenir.

### İki Modelin Karşılaştırılması

Yukarıda sözü geçen Endüstriyel Organizasyon Modeline dayanan Porter Beş Güç Teorisi ve Kaynak Temelli Yaklaşım stratejik yönetim alanında "rekabet avantajı" kuramını açıklayan iki temel düşünce sistemidir. Endüstriyel Organizasyon Modeli, "stratejik kaynaklar açısından firmaların birbirlerine benzer olduklarını", bu benzer kaynakların heterojenliğini geliştirmeye yönelik bütün teşebbüslerin, stratejik kaynakların firmalar arasındaki yüksek hareketliliğinden dolayı uzun dönemde geçerli olmadığını savunur. Kaynak Temelli Görüş ise firmaların stratejilerine yön veren "kaynaklarının ve kabiliyetlerinin heterojen olduklarını", bu kaynak ve kabiliyetlerin firmalar arasında tam olarak hareketli olmadıklarını, yani bu kaynakların alınıp satıldıkları pazarlarda kolayca el değiştirmediklerini savunur, buna da "kaynak hareketsizliği" der. Kırsaca, Kaynak Tabanlı Görüş, kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği düşüncesini öne sürerken; Endüstriyel Organizasyon Modeli, kaynakların benzer olduğu ve kolaylıkla el değiştirebildiği düşüncesini kabul eder.

Stratejik yönetimin temel unsuru olan rekabet avantajının elde edilip devam ettirilmesinde Porter (2008); firmanın elde edeceği rekabet avantajını, o firmanın "endüstrideki pozisyonuna" bağlar ve elde ettiği bu rekabet avantajını belirli bir süre devam ettirebilir ise sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini söyler. Kaynak Tabanlı Görüş açısından ise rekabet avantajını endüstriye değil firmanın kendi "iç kaynaklarına" bağlı olarak açıklar ve sürdürülebilir rekabet avantajının

ancak rakiplerin rekabet avantajını kopyalama çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanması durumunda sağlanabileceğini vurgularlar. Bu görüşün savunucularından Barney'e (1991) göre kaynaklar, firmalar arasında "heterojen" olarak dağılmıştır. Bunun sonucu olarak "değerli ve nadir" kaynakları elinde bulunduran firmalar geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejilerle rekabet avantajı elde edebilirler.

Görüldüğü üzere her iki yaklaşımın da rekabet avantajı konusunda birbirlerinden farklı görüşleri mevcuttur. Aslında bu farklılık bir zıtlığın değil, birbirini tamamlayıcılığın ifadesi şeklinde de yorumlanabilir. Bir firmanın ya da sektörün rekabet avantajı kazanması için geliştirilecek olan stratejiler ne tek başına o firmanın içinde bulunduğu endüstrinin özelliklerine bağlı olarak ne de tek başına o işletmenin sahip olduğu iç kaynaklara bağlı olarak şekillenebilir. Dolayısıyla, stratejik yönetim yazınında rekabet avantajı konusu ele alınırken, bu iki düşünce sistemi bir arada kullanılarak (firmanın güçlü ve zayıf yönleri kendi iç yapısıyla ilişkilendirilerek; fırsat ve tehditler de çevresindeki endüstri koşulları ile değerlendirilerek) yapılan analizlerin daha yerinde olduğunu savunan birçok çalışma mevcuttur (Asad, 2012; Bridoux, 2004; Foss, 1996; Oliver, 1997; Peng, Wang ve Jiang, 2008; Spanos ve Lioukas, 2001).

### Rekabet Avantajı Kuramlarının Yükseköğretim Alanına Uygulanması

#### Rekabet Kavramının Türkiye Yükseköğretim Alanı İçin Önemi

Rekabet avantajı teorileri hakkında literatür taraması yapıldığında bu teorilerin farklı sektörlere uyarlanması ile ilgili çok sayıda çalışma varken, "yükseköğretim alanına rekabet avantajı teorilerinin uygulanması" konusunda çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Bunun nedeni sanırım ki "yükseköğretimin bir sektör olarak görülmesi" fikrinin henüz tam olarak benimsenememesi, belki de bu fikrin bir ayıp, akademiye bir ihanet olarak görülmesidir. Oysa yükseköğretimi bir sektör olarak kabul ederek bu kabul çerçevesinde, üniversitelerle "bir işletmenin gereklerini, akademik ve toplumsal gereklerle birleştiren bir bakış açısı kazandırmak", bu kurumları, daha rekabetçi ve daha yenilikçi bir anlayışla hareket etmeye sevk edecektir.

Sayısal istatistiklere ve tahminlere bakıldığında gerek ülkemizde gerek dünyada, yükseköğretime olan talebin bir artış trendi içerisinde olduğu açıkça görülmektedir. YÖK'ün 2019 verilerine göre, Türkiye'de yükseköğretime kayıtlı öğrenci sayısının 7.5 milyonu, uluslararası öğrenci sayısının ise 150 bini geçmesi bu artan bu talebi açıkça göstermektedir. Dünyada da benzer bir durum söz konusudur. 2000 yılında yakla-

şik 100 milyon olan yükseköğretime kayıtlı öğrenci sayısı, 2016 yılı itibarıyla 216 milyonu bulmuştur. Bu sayının 2030 yılına kadar yaklaşık 380 milyona; 2035 yılına kadar 472 ve 2040 yılına kadar ise 594 milyona ulaşması öngörülmüştür (Calderon, 2018; ICEF, 2018). Mobil öğrenci sayısı, 2000 yılında 2.1 milyon iken, bu sayı %143 artışla 2017 yılında 5.1 milyona ulaşmıştır (Campus France, 2019; UNESCO, 2018). Brandenburg ve De Wit (2011) tarafından yapılan çalışmada, son 20 yılda, yükseköğretimde uluslararasılaşmanın, büyük bir ivme kazandığı ve daha önce küçük elit bir grubun öğrenci değişimi olarak görülen uluslararasılaşmanın bugün büyük kitlesel bir güce ulaştığı vurgulanır. Yılmaz (2016) da çalışmasında, paralel bir söylemle, geleneksel olarak ulusal bir mesele olarak kabul edilen yükseköğretim konusunun, günden güne daha fazla talep gören büyük ve rekabetçi bir uluslararası alana dönüştüğünü söyler.

Yükseköğretim alanındaki bu talebin beraberinde getirdiği ekonomik katkının hiç de azımsanamayacak oranlarda olması, yükseköğretimin kurumlarının yönetimine bir işletmeci gözüyle de bakma fikrinin gerekliliğini doğrulamaktadır. Küresel yükseköğretim alanının yılda yaklaşık olarak 300 milyar dolarlık bir hacim ürettiği bilgisi (ICEF, 2019; Studyportals, 2019) göz önüne alındığında, yükseköğretim faaliyetlerini desteklemenin ne denli bir ekonomik fayda getireceği açıktır. Bu süreçteki öğrencilerin sadece okul için ödedikleri para değil öğrenim süreçleri boyunca kaldıkları yerde hayata dâhil olmak için yaptıkları tüm harcamalar o ülkenin ekonomisine büyük bir katkı sağlamaktadır. YÖK 2017 raporuna göre, Türkiye uluslararası yükseköğretim alanında 0.7'lik bir paya sahip iken UNESCO 2019 verileri, bu payın %2'ye çıktığına işaret ediyor (UNESCO, 2019; YÖK, 2017). Gerek üniversitelerinin gerekse ulusal ve uluslararası öğrenci sayısının yıldan yıla artması ülkemizde yaşanan niceliksel gelişmeyi açıkça gösteriyor. Ancak bu niceliksel gelişmenin niteliksel hale gelmesi gerekiyor.

Aslında sayının artması beraberinde doğal olarak bir rekabeti de getiriyor. Ancak özellikle bazı vakıf üniversitelerinde bu rekabetin daha ziyade öğrenci sayıları üzerine yoğunlaştığı gözlemleniyor. Oysa çok öğrenciyi içeriye almak değil “nitelikli mezunlar verebilmenin” ön plana çıkarılması gerekiyor. Hazır bir ivme yakalamışken bunun devam edebilmesi için bilinçli politikalar geliştirmemiz çok ama çok önemli bir husustur. Bunun için yükseköğretim sistemimiz “yeni bir anlayışla” ele alınmalı, üniversitelerimiz “akademik iş kurumları” olarak dinamik bir bakış açısıyla yeniden şekillendirilmelidir. Ancak bu yeni anlayış, ulusal ve uluslararası alanda rekabeti, yalnızca “niceliksel” gelişmelerle değerlendiren bir anlayış çevresinde gelişmemelidir. Örneğin, sadece doluluk oran-

larına ya da öğrenci sayılarına odaklanarak planlamalar yapılmamalıdır.

Sadece niceliksel öğelerin ön planda tutulduğu bir rekabetin doğru bir anlayış olmadığı dünya sıralama sistemlerindeki durumumuza bakıldığında açıkça ortaya çıkıyor. Dünyada geçerliliği kabul edilmiş üniversite derecelendirme kuruluşlarının yaptığı sıralamalarda Türkiye'deki üniversitelerin durumunun pek de iç acısı olmaması izlenen yolda bir hata ya da birtakım eksikliklerin olduğunu gösteriyor. Üniversitelerin değerlendirildiği önemli sıralama sistemlerinden NTU'nun 2019 verilerine göre, ilk 500'de maalesef hiçbir üniversitemiz yer alamamıştır. The World University Ranking'in 2020 sıralamasında ilk 500'de sadece iki üniversitemiz (Sabancı ve Çankaya Üniversiteleri) 401–500 aralığında kendilerine yer bulabilmiştir. ARWU 2019 sıralamasında sadece tek bir üniversitemiz, İstanbul Üniversitesi, 401–500 aralığında yer alabilmiştir. Diğer bir önemli sıralama sistemi QS 2019 verilerine göre Bilkent ve Koç Üniversiteleri, 400–500 aralığında kendilerine yer bulurken, 2020 yılında ilk 500'de sadece Koç Üniversitesi yer alabilmiştir. SCIMAGO 2020 sıralamasında ise sadece Bilkent Üniversitesi ilk 500'de, 494'üncü olarak kendine yer edinmiştir.

Problem ortaya konulmadan o problemi çözmek mümkün değildir. Dünyadaki önemli üniversite değerlendirme sistemleri incelendiğinde, yükseköğretim kurumlarımızın kendilerine üst sıralarda yer bulamaması bir gerçek olarak ortada olsa da bugün bunların konuşuluyor olması önemli bir adımdır. Niceliksel verilere bakıldığında büyüyen bir yükseköğretim alanı söz konusudur. Ancak bu niceliksel büyümenin desteklenmesi şarttır. Bunun için ülkemizdeki yükseköğretim politikalarının gözden geçirilmesi ve rekabet tabanlı görüşlerin yükseköğretim alanına uygulanması faydalı olacaktır. Unutulmamalıdır ki ancak “stratejisi olan bir yükseköğretim alanı” gerek üreteceği “bilgi (akademik)” gerekse yaratacağı “ekonomi (iş kurumları)” ile uluslararası alanda söz sahibi olabilir. Yükseköğretim alanımızı daha nitelikli bir hale getirip ileriye taşıyabilmek için birtakım analizlerin yapılması ve bu analizlere dayalı stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. İşte tam da bu noktada, yükseköğretim alanımıza, bir işletmeci gözü ile bakmak faydalı olacaktır.

Rekabet avantajı teoremleri ile ortaya konulan, “eğer çevreni ve kendini iyi analiz eder, bu analize bağlı olarak stratejilerini belirlersen, iyi bir performans elde eder ve rekabet avantajı sağlarsın” ana fikri, Türkiye yükseköğretim alanı için uygulanabilir bir hale getirilmelidir. Kısa vadeli düşünüp sadece doluluk oranlarıyla performansı ölçmenin çok ciddi bir yanlış olduğunu bir kez daha vurgulayarak, Türkiye yükseköğretim alanının gerek genel gerekse her bir üniversite için rekabet ana-



lizlerinin yapılmasını ve performans kriterlerinin belirlenmesini öneriyoruz. Burada üç temel gereklilik söz konusu: (i) yükseköğretim alanımızı şekillendiren çevre faktörlerinin incelenmesi, (ii) her bir kurumun kendini analiz edebilmesi için iç kaynakların belirlenmesi, (iii) yükseköğretim alanında performansın hangi faktörlerle ölçüleceğinin ortaya konulması. Bu sebeple, bu çalışmada, literatürdeki iki ana teorem (Porter Beş Güç Teorisi ve Kaynak Temelli Rekabet yaklaşımı) temel alınarak yükseköğretim alanında rekabet analizi yapabilmek için gerekli olan faktörler (iç kaynaklar, dış çevre ve performans) tespit edilmeye çalışılmıştır.

### Dış Çevre Analizi için Kullanılabilecek Faktörler

Porter'in Beş Güç teorisini yükseköğretimle ilişkilendiren bazı çalışmalardan (Aydın, 2017; Collis, 1999; Dobni ve Dobni, 1996; Farahat, 2011; Hua, 2011; Huang, 2012; Lindong, 2007; Mathooko ve Ogutu, 2015; Martinez ve Wolverton, 2009; Pringle ve Huisman, 2011; Porter, 2008; Ronquillo, 2012) ve gözlemlerimizden faydalanılarak, yükseköğretim alanında dış çevre analizi için belirlenen faktörler Tablo 1'de sunulmuştur.

### İç Kaynakların Analizi için Kullanılabilecek Faktörler

Kaynak Temelli Yaklaşımın yükseköğretimle ilişkilendirildiği ilgili yazın ve gözlemlerimiz temel alınarak yükseköğretim alanında iç kaynaklarının analizi için belirlenen faktörler Tablo 2'de sunulmuştur.

### Performans Kavramının Yükseköğretimdeki Karşılığı

Tablo 1 ve 2'deki faktörlerin, rekabet avantajı oluşturup oluşturmayacağıın analizi için ilgili literatür temel alınarak

yükseköğretim alanındaki performans kriterleri incelenmiş, iki temel ve on iki alt faktör şeklinde Tablo 3'te sunulmuştur.

### Sonuç

Tüm bu faktörler çerçevesinde yapılacak analizlerin ardından, Türkiye yükseköğretim alanının karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler tespit edilecek güçlü ve zayıf yönler belirlenecektir. Böylece belirlediğimiz performans kriterlerine ulaşabilmek için gerekli stratejiler bilinçli bir şekilde oluşturulabilecektir. Mevcut durumun yapılacak analizlerle ortaya açıkça konulması, kurumların birbirleriyle rekabetini arttıracak ama bu rekabet sadece kısa vadeli sonuçlar için değil uzun vadeli hedefler için olacaktır. Dolayısıyla anlamlı bir rekabet anlayışı ortaya çıkacak bu da niteliksel gelişmeyi mecbur kılacaktır. Örneğin bu analizler sonrasında, bir üniversite, elinde sayısal olarak yeterli kadro bulunduğu halde, bu kadronun dünya çapında geçerli bir üretimde (yayın, proje, patent vb.) bulunmadığını gördüğünde bu durumun düzelmesi ve olması gereken noktaya gelmesi için gerekli stratejileri üretecektir. Fırsat ve tehditler belirlenerek güçlü yönlerin daha ileriye taşınması zayıf yönlerin ise güçlendirilmesi için stratejiler belirlendiğinde, niceliksel olarak yakaladığımız mevcut ivmenin niteliksel olarak da yakalanmaması için hiçbir sebep kalmayacaktır.

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarını sadece diploma veren yerler olma pozisyonundan çıkarıp, birbirleriyle ve dünya ile yarışabilecek bir pozisyona ulaştırabilmek için "rekabet kuramları" çerçevesinde oluşturulacak bir "stratejik düşünce tarzına" ihtiyaç var. Elbette bu çalışmada belirlenen faktörlere yeni yorumlar getirilebilir, bazıları çıkartılıp bazıları eklenebilir. Ancak

Tablo 1. Beş güç teorisinin yükseköğretim alanına uyarlanması.

Rekabeti etkileyen beş güç	Yükseköğretim alanı için belirlenen faktörler
Potansiyel giriş tehdidi	Yükseköğretim alanına yeni üniversitelerin dahil olma potansiyeli
Mevcut firmalar arası rekabet	Yükseköğretim alanındaki var olan üniversiteler arasındaki rekabetin etkisi
Tedarikçilerin pazarlık gücü	Devletin (YÖK) gücü Kurucu vakfın gücü Akademisyenlerin gücü Üniversite giriş sınavına hazırlayan öğretmenlerinin gücü
Alicıların pazarlık gücü	Öğrencilerin gücü İşverenlerin gücü
İkame ürün tehdidi	Uzaktan eğitim fırsatları Uluslararası eğitim fırsatları Sertifika programları ve çeşitli kurslar

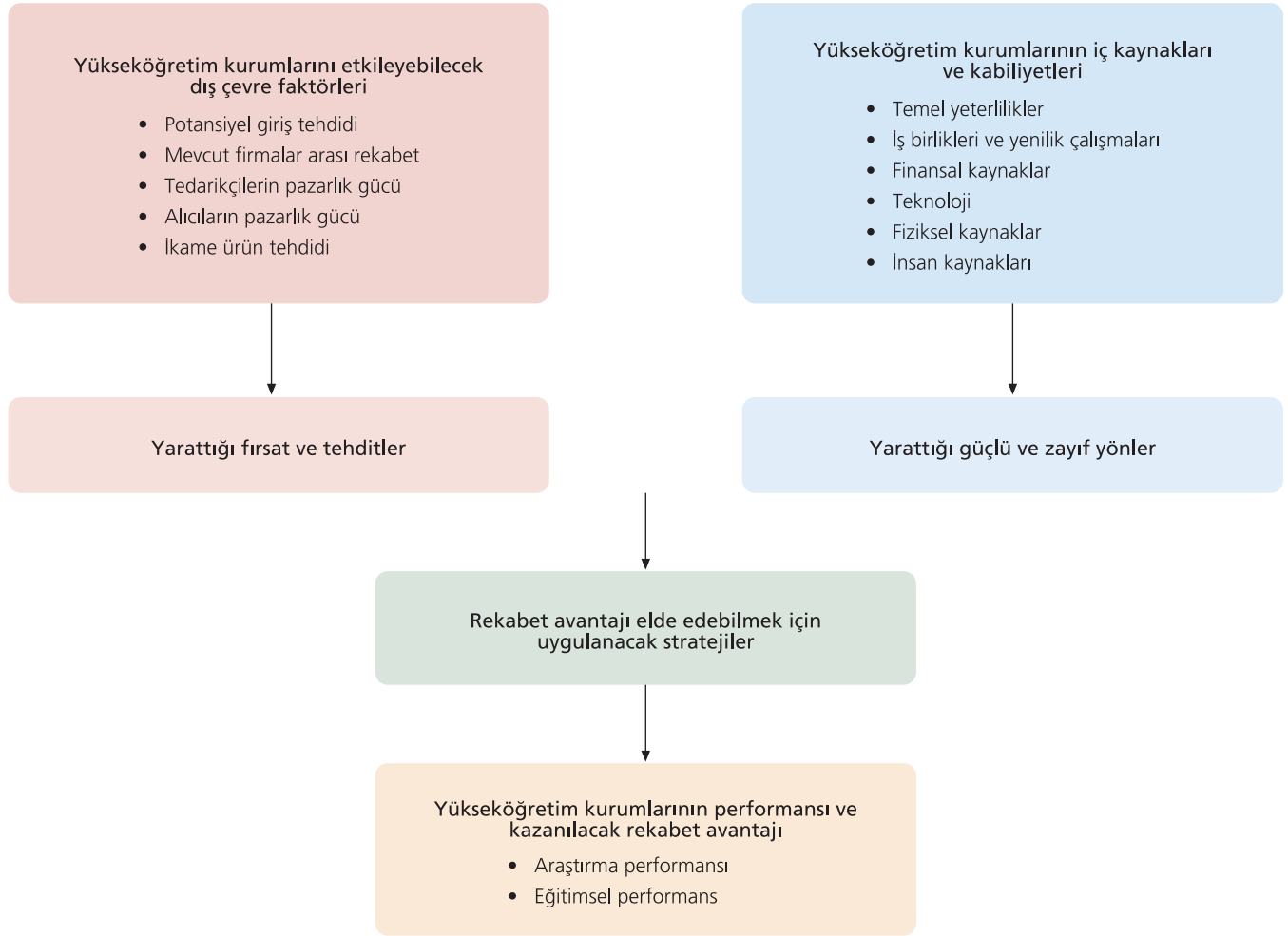
**Tablo 2.** Yükseköğretim kurumlarının iç kaynaklarının analizi için belirlenen faktörler.

Yükseköğretim için belirlenen iç kaynaklar	Kaynaklar
<b>Temel yeterlilikler (eğitim-öğretim faaliyetleri)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Araştırmacı sayısı</li><li>• Lisans, master ve doktora program sayısı</li><li>• Doktora öğrenci sayısı</li><li>• Doktora öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı</li></ul>	Abramo, Cicero ve D'Angelo (2012); Altbach (2011); Fahy, Hurley, Hooley ve DeLuca (2009); Huang (2012); Lindong (2007); Lynch ve Baines (2004); Yalcintan ve Thornley (2007); Wang (2010)
<b>İş birlikleri ve yenilik çalışmaları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Endüstri ile yapılan iş birliklerinin sayısı</li><li>• Ulusal/uluslararası üniversitelerle yapılan iş birliklerinin sayısı</li><li>• Değişimdeki akademisyen ve öğrenci sayıları</li><li>• Araştırma geliştirme faaliyetleri ve proje sayıları</li></ul>	Carayannis, Alexander ve Ioannidis (2000); Dinçer ve Rosen (2001); Etkowitz, Webster, Gebhardt ve Cantisano Terra (2000); Gibbons vd. (1994); Huang (2012); Lynch ve Baines (2004); Mazzarol ve Soutar (1999); Nowotny, Scott ve Gibbons (2001); Taylor, (2002)
<b>Finansal kaynaklar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenciden alınan yıllık ücret</li><li>• Devletin ya da vakfın finansal katkısı</li></ul>	Basheka (2008); Huang (2012); Lindong (2007); Wang (2010)
<b>Teknoloji</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uzaktan öğretim programlarının sayısı</li><li>• Üniversitenin ulaşılabildiği online veri tabanı sayısı</li><li>• Elektronik kitap sayısı</li></ul>	Cutt vd. (1993); Hamer (1993); HEFCE (2012); Lynch ve Baines (2004); Mazzarol, Hosie ve Jacobs (1998); Mazzarol ve Soutar (1999)
<b>Fiziksel kaynaklar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kampüsün şehir merkezine olan uzaklığı</li><li>• Kampüs alanının metrekaresi</li><li>• Öğrenci başına düşen alanın metrekaresi</li><li>• Kütüphane alanı metrekaresi</li><li>• Sosyal kulüplerin sayısı</li><li>• Kütüphanedeki basılı kitap sayısı</li><li>• Kullanımdaki laboratuvarların sayısı ve metrekaresi</li></ul>	Basheka (2008); Beynon (1997); Fleming ve Storr (1999); Huang (2012); Lindong (2007); Joseph ve Joseph (2000); Price, Matzdorf, Smith ve Agahi (2003)
<b>İnsan kaynakları</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Akademik ve idari personel sayısı</li><li>• Akademisyen başına düşen öğrenci sayısı</li></ul>	Basheka (2008); Cutt vd. (1993); Huang (2012); Lindong (2007); Mazzarol ve Soutar (1999); Mazzarol (1998)

**Tablo 3.** Yükseköğretim kurumlarının performans kriterleri.

Üniversitelerin performans kriterleri	Kaynaklar
<b>Araştırma performansı</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Makale sayısı ve niteliği</li><li>• Basılan kitap bölümü sayısı ve niteliği</li><li>• Basılan kitap sayısı ve niteliği</li><li>• Alıntı puanı</li><li>• Desteklenen proje sayısı ve niteliği</li><li>• Ulusal ve uluslararası çapta yapılan iş birlikleri ve nitelikleri</li><li>• Patent sayısı</li><li>• Ödül sayısı ve niteliği</li><li>• Doktora mezun sayısı</li><li>• Üniversitenin aldığı araştırma hibe miktarı</li><li>• Üniversitenin çıkardığı akademik dergi sayısı ve niteliği</li></ul>	Abbott ve Doucouliagos (2003); ARWU (2019); Babacan vd. (2007); Baysal vd. (2005); Beasley (1995); Bogt ve Scapens (2012); Cutt vd. (1993); Flegg, Allen, Field ve Thurlow (2004); Johns (2006); Kutlar ve Babacan (2008); Kutlar ve Kartal (2004); NTU (2019); Shale ve Gomes (1998); THE (2020); Ulucan (2011); Ulutaş (2011); URAP (2019); Wang (2010); Warning (2004); Worthington ve Lee (2008)
<b>Eğitim performansı</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lisans öğrenci sayısı</li><li>• Lisans mezun sayısı ve bu öğrencilerin işe yerleşme oranı</li><li>• Master öğrenci sayısı</li><li>• Master mezun sayısı ve bu öğrencilerin işe yerleşme oranı</li><li>• Doktora mezun sayısı ve bunların akademiye devam etme oranı</li><li>• Uluslararası öğrenci sayısı</li></ul>	





■ Şekil 1. Yükseköğretim alanı için rekabet modeli.

önemli olan, bu anlayış içerisinde hareket edilerek, niceliksel ya da niteliksel gelişmelerin rastgele değil "ortak bir strateji çerçevesinde" gelişmesi gerektiğinin bilincine varılmasıdır. Bu çalışma sonucunda -yükseköğretim alanında rekabet analizi yapabilmek için dış çevre faktörleri, iç kaynaklar ve performans kriterleri arasında kurulan- elde edilen teorik model ile (■ Şekil 1), Türkiye yükseköğretim alanında geliştirilmesi gereken "stratejik bakış açısına" katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

**Fon Desteği / Funding:** Bu çalışma herhangi bir resmi, ticari ya da kar amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği almamıştır. / *This work did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

**Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards:** Yazar bu makalede araştırma ve yayım etiğine bağlı kalındığını, Kişisel Veri-

lerin Korunması Kanunu'na ve fikir ve sanat eserleri için geçerli telif hakları düzenlemelerine uyulduğunu ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını belirtmiştir. / *The author stated that the standards regarding research and publication ethics, the Personal Data Protection Law and the copyright regulations applicable to intellectual and artistic works are complied with and there is no conflict of interest.*

## Kaynaklar

- Abbott, M., & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities: A data envelopment analysis. *Economics of Education review*, 22(1), 89-97.
- Abramo, G., Cicero, T., & D'Angelo, C. A. (2012). The dispersion of research performance within and between universities as a potential indicator of the competitive intensity in higher education systems. *Journal of Informetrics*, 6(2), 155-168.
- Altbach, P. G. (2011). The research university. *Economic & Political Weekly*, 46(16), 65.

- ARWU (2019). *World ranking*. Erişim adresi <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html> (18 Eylül 2019).
- Asad, M. (2012). *Porter five forces vs resource based view – A comparison*. Available at SSRN. doi:10.2139/ssrn.1986725
- Aydın, O. T. (2017). Assessing the environmental conditions of higher education: In a theoretical approach using porter's five forces model. *Journal of Higher Education and Science*, 7(2), 378–391.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial organization*. New York, NY: Wiley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Basheka, B. C. (2008). *Value for money and efficiency in higher education: Resources management and management of higher education in Uganda and its implications for quality education outcomes*. Kampala: OECD Uganda Management Institute.
- Beynon, J. (1997). *Physical facilities for education: What planners need to know*. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451–497.
- Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The end of internationalization. *International Higher Education*, 62, 15–17.
- Bridoux, F. (2004). A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition. *Louvain, Belgium Institut et de Gestion, Université Catholique de Louvain*, 2(1), 1–21.
- Calderon, A. (2018). *Massification of higher education revisited*. Erişim adresi [http://cdn02.pucp.edu.pe/academic/2018/08/23165810/na\\_mass\\_revis\\_230818.pdf](http://cdn02.pucp.edu.pe/academic/2018/08/23165810/na_mass_revis_230818.pdf) (10 Eylül 2019).
- Campus France (2019). Erişim adresi [https://ressources.campusfrance.org/publications/chiffres\\_cles/en/chiffres\\_cles\\_2019\\_en.pdf](https://ressources.campusfrance.org/publications/chiffres_cles/en/chiffres_cles_2019_en.pdf) (28 Aralık 2019).
- Carayannis, E. G., Alexander, J., & Ioannidis, A. (2000). Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government-university-industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France. *Technovation*, 20(9), 477–488.
- Clemons, E. K. (1986). Information systems for sustainable competitive advantage. *Information & Management*, 11(3), 131–136.
- Collis, D. J. (1999). When industries change: Scenarios for higher education. In Collis, D. J. (Ed.), *Exploring the future of higher education* (pp. 47–70). New York, NY: Forum Publishing.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cutt, J., Trotter, L., & Lee, C. E. (1993). Performance measurement and accountability in Canadian Universities: Making a start in the area of teaching. *Financial Accountability & Management*, 9(4), 255–266.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dinçer, I., & Rosen, M. A. (2001). The roles of science and technology in energy and environment research and development. *International Journal of Energy Research*, 25(13), 1165–1187.
- Dobni, D., & Dobni, B. (1996). Canadian business schools: Going out of business? *Journal of Education for Business*, 72(1), 28–36.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Cantisano Terra, B. R. (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.
- Fahy, J., Hurley, S., Hooley, G., & DeLuca, L. M. (2009). *Resources, capabilities and competition in higher education*. Melbourne: Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC).
- Farahat, M. F. (2011). *Competitive analysis of the higher education sector in the Gaza strip by adapting Porter's Five Forces Model*. Unpublished master's thesis, Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691–699.
- Flegg, A. T., Allen, D. O., Field, K., & Thurlow, T. W. (2004). Measuring the efficiency of British universities: A multi-period data envelopment analysis. *Education Economics*, 12(3), 231–249.
- Fleming, D., & Storr, J. (1999). The impact of lecture theatre design on learning experience. *Facilities*, 17(7/8), 231–236.
- Foss, N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33(1), 1–24.
- Gibbons, M., Limogenes, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scot, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Grant, R. M. (1991). A resources-based perspective of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hamer, G. A. (1993). The use of technology to deliver higher education in the workplace.
- HEFCE (2012). *Technology-enhanced learning*. Erişim adresi <http://bit.ly/O4dOll> (20 Aralık 2019).
- Hua, L. T. (2011). Sustainable competitive advantage for market leadership amongst the private higher education institutes in Malaysia. *Journal of Global Management*, 2(1), 227–251.
- Huang, H. I. (2012). *An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage: A case study of higher technical and vocational education in Taiwan*. Unpublished doctoral dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia.
- ICEF (2018). *Study projects dramatic growth for global higher education through 2040*. Erişim adresi <https://monitor.icef.com/2018/10/study-projects-dramatic-growth-global-higher-education-2040/> (10 Eylül 2019).
- ICEF (2019). *International students generate global economic impact of US\$300 billion*. Erişim adresi <https://monitor.icef.com/2019/08/international-students-generate-global-economic-impact-of-us300-billion/> (18 Eylül 2019).
- Johnes, J. (2006). Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review*, 25(3), 273–288.



- Joseph, M., & Joseph, B. (2000). Indonesian students' perceptions of choice criteria in the selection of a tertiary institution: Strategic implications. *International Journal of Educational Management*, 14(1), 40–44.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press.
- Kay, J. (1999). Strategy and the delusion of grand designs. Mastering strategy—Part one. *Financial Times*, 27.
- Kutlar, A., & Babacan, A. (2008). Türkiye'deki kamu üniversitelerinde CCR etkinliği – Ölçek etkinliği analizi: DEA tekniği uygulaması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 148–172.
- Kutlar, A., & Kartal, M. (2004). Cumhuriyet üniversitesinin verimlilik analizi: Fakülteler düzeyinde veri zarflama yöntemiyle bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 49–79.
- Lindong, L. A. (2007). *A cross-case study of the competitive advantage of private higher educational institutions in Kuching, Sarawak*. Unpublished doctoral dissertation, University of Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 171–187.
- Martinez, M., & Wolverton, M. (2009). Enriching planning through industry analysis. *Planning for Higher Education*, 38(1), 23–30.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Association*, 29(1), 61–74.
- Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*.
- Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*.
- Mazzarol, T., Hosie, P., & Jacobs, S. (1998). Information technology as a source of competitive advantage in international education. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 7(1), 113–130.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (1999). Sustainable competitive advantage for educational institutions: A suggested model. *International Journal of Educational Management*, 13(6), 287–300.
- Nowotny, H., Scott, P. B., & Gibbons, M. T. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty* (12). Cambridge: Polity.
- NTU (2019). *World ranking*. Erişim adresi <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/ranking/ByCountry/2019/TR> (18 Eylül 2019).
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Price, I. F., Matzdorf, F., Smith, L., & Agahi, H. (2003). The impact of facilities on student choice of university. *Facilities*, 21(10), 212–222.
- Pringle, J., & Huisman, J. (2011). Understanding universities in Ontario, Canada: An industry analysis using Porter's Five Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3).
- QS (2020). *World ranking*. Erişim adresi <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020> (24 Eylül 2020).
- Ronquillo, T. A. (2012). Analysis of competitiveness of Batangas State University College of engineering using Porter's five competitive forces model. In Profession of Engineering Education: Advancing Teaching, Research and Careers. *Proceedings of the 2012 AAEE Conference (23rd Annual Conference of the Australasian Association for Engineering Education)*, Melbourne, VIC, Australia (pp. 875–884).
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556–70). Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resources-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- SCIMAGO (2020). Erişim adresi <<https://www.scimagoir.com/rankings.php?country=TUR> (24 Eylül 2020).
- Shale, D., & Gomes, J. (1998). Performance indicators and university distance education providers. *Journal of Distance Education*, 13(1), 1–20.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934.
- Studyportals (2019). *Beyond \$300 Billion: The global impact of international students*. Erişim adresi [https://www.studyportals.com/wp-content/uploads/2019/08/Beyond\\_300b\\_International\\_Students\\_Final-Aug15.pdf](https://www.studyportals.com/wp-content/uploads/2019/08/Beyond_300b_International_Students_Final-Aug15.pdf) (18 Eylül 2019).
- Taylor, J. (2002). Changes in teaching and learning in the period to 2005: The case of postgraduate higher education in the UK. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(1), 53–73.
- THE (2020). *World ranking*. Erişim adresi [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) (18 Eylül 2019).
- Ulucan, A. (2011). Measuring the efficiency of Turkish universities using measure-specific data envelopment analysis. *Sosyoekonomi*, 7(1).
- Ulutaş, B. (2011). Assessing the relative performance of university departments: Teaching vs. Research. *Istanbul University Econometrics & Statistics E-journal*, 13(1).



- UNESCO Institute for Statistics (UIS) (2018). *Education stats database*. Erişim adresi <http://uis.unesco.org/> (18 Ekim 2019).
- UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2019). *Education stats database*. Erişim adresi <http://uis.unesco.org/en/uis-student-flow> (18 Eylül 2019).
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24(1), 132–142.
- Wang, X. (2010). *Performance analysis for public and nonprofit organizations*. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Warning, S. (2004). Performance differences in German higher education: Empirical analysis of strategic groups. *Review of Industrial Organization*, 24(4), 393–408.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–181.
- Worthington, A. C., & Lee, B. L. (2008). Efficiency, technology and productivity change in Australian universities 1998–2003. *Economics of Education Review*, 27(3), 285–298.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Yalcintan, M. C., & Thornley, A. (2007). Globalisation, higher education, and urban growth coalitions: Turkey's foundation universities and the case of Koç University in Istanbul. *Environment and Planning C*, 25(6), 822.
- Yılmaz, D. V. (2016). Uygulayıcıların penceresinden Türk üniversitelerinin uluslararasılaşma deneyimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 91–109.
- YÖK (2017). *Yükseköğretimde uluslararasılaşma strateji belgesi*. Erişim adresi [https://www.yok.gov.tr/Documents/AnaSayfa/Yuksekogretimde\\_Uluslararasılaşma\\_Strateji\\_Belgesi\\_2018\\_2022.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/AnaSayfa/Yuksekogretimde_Uluslararasılaşma_Strateji_Belgesi_2018_2022.pdf) (8 Aralık 2019).
- YÖK (2019). *Yükseköğretim istatistikleri*. Erişim adresi <https://istatistik.yok.gov.tr> (8 Aralık 2019).

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

**Yayıncı Notu:** Yayıncı kuruluş olarak Deomed bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. Deomed, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / **Publisher's Note:** The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Deomed. Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). Deomed remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.