



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal>

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ^(*)

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE STRATEGIES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN PROVIDING SUSTAINABILITY OF UNIVERSITIES: TURKEY CASE

Hande KARAKOÇ⁽¹⁾, Ebru AYKAN⁽²⁾

Öz: Çağımızda her alanda yaşanan şiddetli rekabet, küreselleşmeyle birlikte günden güne katlanarak daha geniş alanlara etki etmektedir. Rekabetin yaşandığı sektörlerden biri de eğitim sektörüdür. Eğitim sektörü içinde yer alan yükseköğretim kurumları, özellikle uluslararası üniversite sıralama endekslerinde yüksek sıralarda yer alabilmek için hem ulusal alanda hem de uluslararası alanda birbirleriyle kıyasıya rekabet içerisindeyler. Araştırmanın amacı Türkiye’de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin rekabet stratejileri ile İKYU arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan üniversiteler belirlenerek izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU’ları incelenmiştir. Araştırma sonunda Türkiye’de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin rekabet stratejileri ile İKYU’ları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, İKYU’nun rekabet stratejileri üzerinde ve rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rekabet stratejilerinin İKYU üzerinde ve İKYU’dan ödüllendirme-performans, kariyer, eğitim ve geliştirme ile işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejileri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Üniversiteler.

Abstract: *The fierce competition experienced in every field in our era together with globalization expands day by day and affects wider areas. One of the sectors in which this competition is experienced is the education sector. Higher education institutions are competing with each other, both nationally and internationally, especially to take place in the high rankings in the international university ranking indices. The present study seeks to examine the relationship between competitive strategies of universities operating in Turkey with human resource management practices. For this purpose, universities operating in Turkey were chosen and their competitive strategies and*

^(*) “Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

⁽¹⁾ Kayseri Üniversitesi, İnsan Kaynakları Bölümü, hkarakoc@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1311-6761

⁽²⁾ Kayseri Üniversitesi, İnsan Kaynakları Bölümü, ebruaykan@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3537-5235

Geliş/Received: 13-01-2023; Kabul/Accepted: 11-05-2023

Atıf bilgisi: Karakoç H. ve Aykan, E. (2023). Üniversitelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi: Türkiye örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 365-389. DOI: 10.31671/doujournal.1233732.

human resources management practices were examined. Research results revealed that there is a positive relationship between human resource management practices and competitive strategies of the universities studied. It was also observed that human resources management practices have a significant and positive effect on both differentiation and competitive strategies. In addition the results showed that competitive strategies have a significant and positive effect on human resources management practice and rewarding-performance, career, training and development and worker health and job security activities, which are human resources management practices.

Keywords: *Competitive Strategies, Human Resources Management Practices, Universities.*

JEL: *M00, M12, M19*

1. Giriş

Rekabet etme günümüz modern toplumunda işletmeler için bir zorunluluk haline getirilmiştir. İşletmeleri bu sistemin içerisine sokan unsurların temelinde yatan unsur olarak küreselleşme görülebilmektedir. Öncelikli amaçları kâr etmek ve kâr ederek büyümek olan işletmeler esasında küreselleşme konusunda da bu sistemin bir parçası olmaya zorlanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlama işletmelerin devamlılığını sağlama konusunda önemli rol oynamakta dolayısı ile işletmeler rekabetin şiddetinin artmasına paralel olarak bu rekabet olgusu ile nasıl ve hangi yol ve yöntemleri kullanarak baş edebilecekleri konusunda arayışlara yönelmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, son yıllarda kabuk değiştirerek işletmelerin stratejilerine ile uyumlu hale getirilerek rekabet üstünlüğü arayışına katkı sağlayabilecek bir alan oluşturmaktadır. İşletmenin hedeflerine, amaçlarına, misyon ve vizyonuna göre şekillendirilmesinin önemi vurgulanan İKY uygulamaları işletmenin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği konularında büyük önem taşımaktadır. İşe alımdan, işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarına kadar İKY'nin bütün süreçlerinde stratejik önem taşıdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla İKY'nin stratejik yönetimle entegre edilerek rekabet avantajı sağlayacağı konusu gündeme gelmektedir.

Rekabet stratejileri İKY ile uyumlaştırıldığında, her bir stratejinin farklı nitelikte çalışan profili ile ilişkilendirildiği ve buna göre tasarlanan İKY uygulamalarını gerektirdiği söylenebilmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında bu çalışmanın amacı Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerin rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisinin tespit edilmesidir.

2. Rekabet Stratejileri

Literatürde rekabet stratejilerine ilişkin olarak ele alınan iki temel yaklaşım dikkat çekmektedir. Bunlar Michael Porter tarafından ele alınan jenerik rekabet stratejiler ile Miles ve Snow tarafından geliştirilen rekabet stratejileridir. Miles ve Snow (1984) rekabet stratejileri, işletmelerin davranış ve zamanlamasına göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin takip etikleri rekabet stratejileri öncü, savunmacı ve analizci stratejiler olmak ifade edilmektedir. Bu çalışmada Michael Porter'ın 1985 yılında "Porter Analizi" ismi altında geliştirdiği model ele alınmıştır.

Rekabet stratejileri işletmenin güçlü bir konum elde edebilmesi, beş rekabet gücü ile baş edebilmesi ve ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak ifade edilebilmektedir (Porter, 2015: 41).

Porter (1985)'in jenerik stratejileri, ana faaliyet alanını yani esas işi ayırt etmek için stratejiler oluşturur. Porter (1985) bir işletmenin “düşük maliyet” ve “farklılaştırma” olmak üzere iki temel rekabet avantajı olduğuna inanmaktadır. Bunlar bir işletmenin bir pazarda ortalamanın üzerinde bir performans elde etmesi için geliştirilen “Maliyet Liderliği”, “Farklılaştırma” ve “Odaklanma” stratejileridir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 87). Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri rekabetçi piyasalarla baş edebilmek için ortaya atılan alternatif yaklaşımlardır (Kettunen, 2002: 42). Jenerik kavramı ile ifade edilmek istenen ise, “*işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri*”dir (Dinçer, 2017: 198). Buna ilave olarak uzun veya büyük bir stratejinin, işletmenin pazarda nasıl en iyi şekilde rekabet edebileceğine dair temel fikri ifade etmesinden dolayı bu fikir için jenerik ifadesinin kullanıldığı da söylenmektedir (Pearce ve Robinson, 2000: 248).

(Toplam) Maliyet liderliği stratejisi maliyetlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesini, Ar-Ge, servis, satış, reklam gibi alanlarda maliyetlerin asgari düzeye çekilmesini gerektirmektedir (Porter, 2015: 42-43). Maliyet liderliği, pazara sunulan ürünün/hizmetin rakiplerden daha düşük maliyetle meydana getirilmesidir (Bharadwaj, Varadarajan ve Vahy, 1993: 86). Bu strateji fiyat duyarlı olan alıcılar için birim başına çok düşük bir maliyetle standart ürünlerin üretilmesini vurgulamaktadır (David, 2007: 188). Farklılaştırma stratejisi, işletmenin ürün ya da hizmeti farklılaştırarak pazarın geneline benzersiz olarak nitelendirilebilecek şekilde yeni bir ürün ortaya çıkarmasıdır. Yani farklılaştırma stratejisi ürünün/hizmetin kalitesi, niteliği veya satış sonrası hizmetleri açısından alıcılara eşsiz bir değer sunmasıyla rakiplere üstünlük sağlamaya imkân tanıyan bir değer stratejisidir (Akgemici, 2015: 192). Bir işletmenin ürünlerini/ hizmetlerini rakiplerinin ürünlerinden/ hizmetlerinden ayırt etmeye çalışarak rekabetçi bir pazarda farklılaştırması olarak da ifade edilmektedir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 88). Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma ana stratejilerinin sınırlandırılmış coğrafi bir bölgede ya da seçilen sınırlı müşteri grubuna uygulanması olarak tanımlanabilmektedir. İşletme seçtiği bu stratejiyi pazarın genelinde değil, daha küçük bir bölümünde uygulamaktadır (Besler, 2013: 41). Daha dar bir alıcı grubunun hedef alınması odaklanma stratejisini diğer iki stratejiden ayıran bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Bal, 2011: 86).

3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için her an çevreleri ile iletişim halinde olmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Hedeflerine ulaşarak varlıklarını devam ettirmek için çevrede olup biten gelişmelere ve değişimlere ayak uydurmak önemlidir. Hizmet sektörü veya üretim sektörü fark etmeksizin her işletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandığı çok önemli bir kaynağı mevcuttur: “İnsan Kaynağı”. İnsan, işletmenin neredeyse bütün süreçlerinde yer aldığından olmazsa olmaz olarak nitelendirilebilirler. İşletme için İK kavramı, en alt kademedeki görev yapan çalışandan en üst kademedeki yöneticiye kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İster kalifiye ister kalifiye olmayan olarak adlandırılın, bütün çalışanların işletme için birer kaynak olduğu bir gerçektir. Verimliliği artırmak ve iş-yaşam kalitesini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlama

aracı olan İK'yı, "herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda İK'nın örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" olarak tanımlanabilmektedir (Sadullah vd., 2015: 3).

İşletmelerde İKYU'ları İKY stratejileri ve İKY çıktıları arasında bir aracı görevi görmektedir (Tooksoon, 2011: 42). Çalışanların becerilerini doğrudan etkileyen İKYU (Huselid, 1995: 637), çalışanların hedeflerine ulaşma becerilerini, yeteneklerini ve davranışlarını şekillendirmeye etki eden kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Collins ve Clark, 2003: 742). Porter (1985) ve Schuler (1992) İKYU'larının özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu vurgulamaktadırlar. Bingöl (2004) İKYU'larını "iş analizi ve iş tasarımı", "insan kaynakları planlaması", "işgören tedariki", "seçim ve yerleştirme", "eğitim ve geliştirme", "kariyer yönetimi ve planlaması", "performans değerlendirme" ve "ücretleme" olarak sekiz başlıkta ele alırken; Ruwan (2007) İKYU'larını "gerçek iş, bilgi, iş analizi, iş-aile dengesi, kariyer gelişimi, ücret ve denetim olarak yedi başlıkta ele almıştır. Bu çalışmada da Bingöl (2004)'ün yapmış olduğu sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırma yapılarak ayrıca işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulaması da eklenmiştir.

İş analizi veri toplama, verilerin analizi ve sentezi için sistematik bir prosedür dahilinde işlerin daha küçük görevlere ayrıldığı bir süreci içermektedir (Levine, Ash, Hall ve Sistrunk, 1983: 339). İş analizi genel bir tanımla, bir kurumda görev yapan elemanlar tarafından yapılan işlerin detaylı bir şekilde incelenmesi ve işin içerdiği görevlerin belirlenmesi olarak ifade edilmiştir (Çolak, 2012: 61). İşgören temin aşamasının ilk basamağını oluşturan İKP; doğru sayıda uygun kişinin doğru zamanda doğru işte bulunmasına yardım edecek şekilde kurumun İK ihtiyacının belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Acar vd., 2015: 89). İK planlamasından sonra yapılması gereken, boş ya da boşalması muhtemel pozisyonlar için yetenekli, işin gereklerine uygun, kuruma uyum sağlayabilecek adayları o kuruma başvurmaya ikna etmektir (Özdemir, 2017: 1). Adayların işe başvurmalarının sağlanmasının ardından işe alma ile ilgili süreçler başlatılmaktadır. İşe alma işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki işgücünü işletmeye kazandırma süreci olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2017: 5). Eğitim en genel şekliyle, "bireyin kendisini geliştirmesine yardımcı olma ya da var olan potansiyelinin açığa çıkarmasına katkıda bulunma süreci" olarak tanımlanabilmektedir (Uluğ, Özden ve Eryılmaz, 2011: 739). Dessler (1995: 249) eğitimi, yeni adaylara veya mevcut çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan beceriyi kazandırma yöntemleri şeklinde ifade etmektedir. Kariyer planlaması İKY fonksiyonları içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Artık kadrolama ihtiyacının karşılanması kariyer planlaması vasıtasıyla yapılmaktadır. Kariyer planlama hem kişinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çabalar hem de bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması için sarf edilen çabaları kapsamaktadır (Çelik, 2007: 97). Türkçe literatüde "başarı değerlemesi", "liyakat takdiri", "işgören boylandırma" gibi kavramlarla da ifade edilen (Şimşek ve Öge, 2009: 283), performans yönetiminin bir parçası olan performans değerlendirme performans planlamasından sonra gelen bir süreçtir. Asıl amacı işgörenlerin performanslarının iyileştirilmesi olsa da, performans değerlendirme İK planlaması, işgören temini ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve geliştirme, ücretleme ve maaş sistemi, işletme içi işgören ilişkileri ile işgören potansiyelini değerlendirme gibi alanlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2014: 375). İKY'nin en zor ve en önemli işlevlerinden birisi de parasal karşılık oranlarının belirlenmesidir. Ücret

hem işveren hem de işgören açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. İşgören açısından, hayatını idame ettirebilmesi adına ücret, bir geçim kaynağı iken; işveren için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Göksu ve Öz, 2008: 435). Ücret konusu hem işletmeyi hem de çalışanı ilgilendirdiğinden iki taraf arasında denge olacak şekilde bir ücret sisteminin varlığı arzu edilmektedir. İşgören sağlığı, çalışanın normal zihinsel ve fiziksel faaliyetlerini refah hali içinde kaza, hastalık ve/veya yaralanma olmaksızın yürütebilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik kavramı iş sağlığıyla ilişkilendirilerek, iş güvenliğini işgörenlerin iş kazası ve meslek hastalığı yaşamamaları adına yapılan faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür (Bingöl, 2014: 585).

4. Rekabet Stratejileri- İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İK'nın kalitesi, yaşadığımız çağda dünya standartlarında rekabet edebilmeyi ve bu rekabette üstün olabilmeyi önemli derecede etkilemektedir. Küresel pazarda rekabette başarılı olmanın anahtarlarından biri de İK'nın etkili bir şekilde yönetilmesidir (McWilliams, Van Fleet ve Wright, 2001: 2). Yani, geleneksel pazara ilişkin kaynaklar, finansal sermaye ve ölçek ekonomisinin zayıflamaya başlamasıyla birlikte globalleşme ve ekonomik değişimler neticesinde "insan", rekabet avantajı kaynağı olarak görülebilir (Youndt, Snell, Dean Jr., Lepak, 1996: 836). İşte bu rekabet ortamında İK'nın rekabet avantajı olduğu vurgulanarak, işletmelerin rakiplerine nitelikli İK'ya sahip olarak fark atabilecekleri söylenmektedir.

İKY uygulamaları ile yapılan çalışmaların daha çok işletme ve işletme düzeyi stratejileri ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Rekabet stratejileri ile İKYU'nun uyumlaştırılması konusunda yapılan çalışmalar olsa da ne yazık ki bu çalışmaların sayısının yeteri kadar fazla olduğu söylenebilmektedir.

Artık işletmelerin vazgeçilmez kaynaklarından biri olan çalışanlar, işletmelerin stratejilerini gerçekleştirebilmeleri sürecinde değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez özelliklere sahip olmaları dolayısıyla rekabet avantajı yakalamada işletmeler için vazgeçilmez birer kaynak konumuna gelmişlerdir. Çünkü işletmeleri, her geçen gün hızla değişerek büyüyen çevreye adapte edebilme görevini üstlenen yegâne kaynak nitelikli çalışanlardır. Radikal çevresel değişimlere proaktif bir bakış açısıyla yaklaşan, çevresel değişimi önceden sezerek bunun işletme stratejileri üzerinde yaratacağı etkiyi tahmin eden ve işletmeyi bu duruma hazırlayan profesyonel İK'ya ihtiyaç duyulmaktadır (Bal, 2011: 111).

Birçok araştırmacı İK'nın rekabet avantajı kaynağı olma kriterlerini taşımasından dolayı rekabet avantajı sağlayacağını belirtmişlerdir. Yani işletmenin faaliyetinde önemli bir başarı faktörü olan İK'nın (Del Brío, Fernandez ve Junquera, 2007: 491) rekabet avantajı sağlayan temel varlıklar olduğunu ifade etmişlerdir (Porter, 1985; Velmurugan ve Akhilesh, 2013: 2350; Berisha Qehaja ve Kutillovcı, 2015: 47). Bu bağlamda insan ve İKY'nin işletmelerin rekabet avantajı kazanma yolunda kritik bir kaynak olmaya başladığı yavaş yavaş kabul edilmiştir (Schuler ve MacMillan, 1984: 241; Ulrich ve Lake, 1991: 77; Bae ve Lawler, 2000: 502; Kazlauskaitė ve Buciuniene, 2008: 78 ve Suryaningtyas ve Asna, 2017: 169). Bu araştırmacılar İK uygulamalarının rekabet stratejilerini etkilediğini ifade etmenin yanı sıra (Pralhad ve Hamel, 1990; Wright ve McMahan, 1992; Becker ve Huselid, 1998; Pfeffer, 1998; Coff, 1999; Bacon, 2001; Karami vd. 2004; Saha, 2012: 145 ve Batarlienė, Čiziūnienė, Vaičiūtė, Šapalaitė ve Jarašūnienė, 2017: 110), çalışanların potansiyel

gücünden yararlanarak rekabet avantajını sürdürebilmek için İKY uygulamalarından faydalanmışlardır (McDuffie, 1995: 197). Öte yandan Bal (2010: 267)'a göre ise insan kaynağının maliyet unsuru olarak değil de rekabet avantajı yaratan bir kaynak olarak kabul edilmesiyle rekabet avantajı sağlanabilecektir.

5. Üniversitelerde Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi

Ülkemizde üniversite sayısı, çeşitli alanlardaki talepler ve gelişmelere paralel olarak artış göstermektedir. Hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin sayılarındaki bu artış neticesinde yükseköğretim sektörü kendi içerisinde kıyasıya bir rekabete sahne olmaktadır. Gerek öğrenciler için kaliteli bir eğitim hayatı sunmak gerekse ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmak gibi amaçlar üniversiteleri rekabet içine sokmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin kendi aralarında nasıl rekabet edecekleri ve bu rekabette nasıl avantaj sağlayabilecekleri hususu; üniversitelerin de hizmet sektöründe yer alan kurumlar olduğu gerekçesiyle onların da izlediği çeşitli rekabet stratejileri olduğunu gerçeğini akıllara getirmektedir. Dolayısıyla birer yükseköğretim kurumu olan üniversiteler de rekabette ayakta kalabilmek ve rakiplerinden önde olabilmek adına çeşitli rekabet stratejileri izlemektedirler. Çünkü yukarıda da bahsedildiği gibi yeni fikirlerle güçlendirilmiş üniversitelerin pazara girişi, diğerlerini tehdit etmektedir.

Yükseköğretim pazarı müşteri/alıcı olan öğrenciler, tedarikçi olan öğretim elemanları/eğitmenler ile gelir ve değer yaratan rekabet yoğunluğundan oluşmaktadır. Bütün bu unsurlar üniversitelerin dış çevresinde olup biten değişimlerden ve gelişmelerden etkilenmektedir. Dolayısıyla bu durum, yükseköğretimde Porter'ın rekabetçi beş güç modelinin uygulanmasına olanak tanımaktadır. Porter'ın beş güç modeli üniversitelerde yeni kuralların, katılımcıların ve pazarların ortaya çıkmasındaki nedenleri tanımlaya yardımcı olmaktadır. Porter (2008), ekonomik ve teknolojik değişimler gibi faktörlerin de beş güç üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olacağını ve bu nedenle de, aynı şekilde yükseköğretim sektörünü de etkilemede büyük bir rol oynayacağını kabul etmektedir. Aynı şekilde Pringle ve Huisman (2011), Porter'ın rekabetçi beş güç modelinin yükseköğretim sistemi için rekabetçi bir pozisyon elde etmek amacıyla üniversitelerde de uygulanabileceğinden bahsetmektedir. Ronquillo 2012' de yapmış olduğu çalışmada Avusturalya'daki üniversitelerde Porter'ın rekabetçi beş güç modelinin uygulanabileceği sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Kamau (2013) ise yine Kenya'daki özel üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, üniversitelerin rekabet stratejisi olarak Porter'ın farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisini takip ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada üniversitelerin izledikleri stratejilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla üniversitelerin izledikleri rekabet stratejilerini şekillendiren ya da rekabet stratejilerinin şekillendirdiği birtakım unsurlardan yola çıkılarak, bu tez çalışmada da; çağımızda artık en önemli rekabet silahı olarak görülen "insan kaynağı" ele alınmıştır. Üniversiteler de artık küreselleşmenin ve küresel rekabetin etkisiyle insan kaynakları uygulamalarına stratejik bir perspektifle yaklaşmakta hem insan kaynağına hem insan kaynakları uygulamalarına hem de insan kaynakları stratejilerine ve politikalarına büyük önem vermektedir.

Literatür incelendiğinde özellikle üniversiteler örneğinde yapılan çok az çalışma bulunmasına karşın üniversiteler haricinde kalan ve hizmet sektörü kapsamında değerlendirilen birçok işletme üzerinde İKYU'larını ön plana çıkaran çalışmalara

rastlanmaktadır (Smeenk, Eisinga, Teelken, Doorewaard, 2006; Shahzad ve Ramay, 2008; Qureshi, Akbar, Khan, Sheikh, Hijazi, 2010; Chen ve Chen, 2012). Bunun yanında üniversitelerde İKYU ile ilgili olan çalışmalar ise:

- Olufemi (2009) Nijerya'daki üniversitelerin büyüklükleri ile İKYU'ları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapmış olduğu çalışmada üniversiteleri, akademik ve idari personel sayısına göre "küçük" ve "büyük" olarak sınıflandırmıştır. Akademik ve idari personel sayısı 1000 kişiden az ise "küçük, 1000 kişiden fazla ise "büyük" üniversite olarak kabul etmiştir. Araştırmanın sonucunda ise İKYU'larının üniversitenin büyüklüğü ile herhangi bir ilişkisi olmadığını, her tip üniversitenin aynı İKYU'larını uyguladığı sonucuna ulaşmıştır.
- Iqbal, Arif ve Ababs (2012) Pakistan'da devlet ve vakıf üniversitelerinin İKYU'larının karşılaştırmasının yapıldığı çalışmada, İKYU'nun devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, eğitim ve geliştirme, ücretleme, ekip çalışması ve çalışanların katılımı alanlarında İKY uygulamalarının vakıf üniversitelerine nazaran devlet üniversitelerinde daha iyi olduğu sonucuna ulaşılırken; performans değerlemenin ise vakıf üniversitelerinde daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Patrick ve Sebastian (2012) yükseköğretim kurumlarında İKYU ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmada; İKYU'larından işe alma ve seçmenin örgütsel bağlılığı etkilediğini, işveren-işçi ilişkisi, ücretleme ve İKP gibi uygulamaların ise üniversitedeki diğer bütün İKYU'ları etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
- Amin, Khairuzzaman Wan Ismail, Zaleha Abdul Rasid, Daverson Andrew Selemani (2014) üniversitelerde işe alma, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlemenin üniversite performansı ile önemli bir ilişkisinin olduğunu vurgulamaktadır.
- Ashraf ve Malik (2014) ise Pakistan'daki üniversitelerin sıralaması (ranking of universities) ile İKYU arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
- Allui ve Sahni (2016), Suudi Arabistanda'ki üniversitelerin işe alım ve seçmede ciddi eksiklerinin olduğunu ve bunun geliştirilmesi gerektiğini, ücretleme sisteminin de çalışanları motive etmediğini belirtmektedir.
- Jouda, Ahmaad ve Dahlez (2016) Filistin'deki üniversitelerin rekabette sürdürülebilir olmaları için İKYU'larını geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır.
- Teir ve Zhang (2016), Filistin'deki üniversitelerde genellikle bütün İKYU'larının kullanıldığını vurgularken, özellikle boş pozisyonlar için verilecek ilanlarda, mülakatlarda, iş şartnamelerinde ve özellikle işe alımda bazı kriterlerin benimsendiğinin altını çizmektedir.

6. Metodoloji

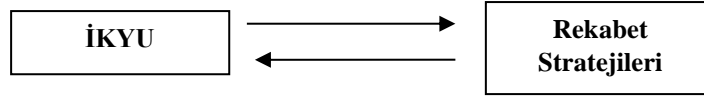
6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada üniversitelerin izledikleri stratejilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla üniversitelerin izledikleri rekabet stratejilerini şekillendiren ya da rekabet stratejilerinin şekillendirdiği birtakım unsurlardan yola çıkılarak, bu çalışmada; çağımızda artık en önemli rekabet silahı olarak görülen "insan kaynağı" ele alınmıştır. Üniversiteler de

artık küreselleşmenin ve küresel rekabetin etkisiyle insan kaynakları uygulamalarına stratejik bir perspektifle yaklaşmakta hem insan kaynağına hem insan kaynakları uygulamalarına hem de insan kaynakları stratejilerine ve politikalarına büyük önem vermektedir.

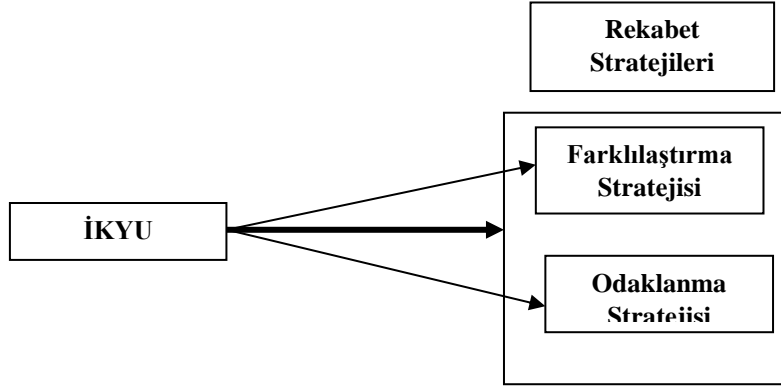
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, rekabet stratejileri ve İKYU ilişkisi incelenmiştir. Ele alınan rekabet stratejileri “Farklılaştırma Stratejisi” ve “Odaklanma Stratejisi”nden oluşmaktadır. İKYU olarak ise; eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül, performans değerlendirme, kariyer, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili uygulamalardan oluşmaktadır. Araştırma modeli şekilde gösterildiği gibidir.



H₁: İKYU ve rekabet stratejileri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 1. İKYU'nun rekabet stratejileri ile ilişkisi



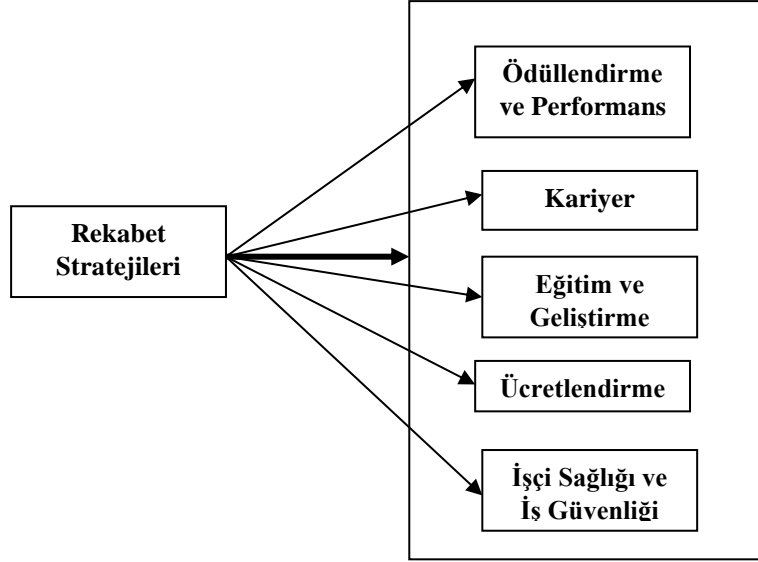
Model 2. İKYU'nun rekabet stratejileri üzerindeki etkisi

Model 2' ye istinaden oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₂: İKYU rekabet stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: İKYU farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: İKYU odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.



Model 3: Rekabet stratejilerinin İKYU üzerindeki etkisi

Model 3' e istinaden oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃: Rekabet stratejileri İKYU üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: Rekabet stratejileri ödüllendirme ve performans faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: Rekabet stratejileri kariyer faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: Rekabet stratejileri eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3d}: Rekabet stratejileri ücretlendirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3e}: Rekabet stratejileri işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

6.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinin Personel Daire Başkanlığı veya Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı biriminde görev yapmakta olan yetkili kişiler oluşturmaktadır. YÖK'ten elde edilen verilerine göre 2019 yılı itibarıyla resmi olarak toplam 201 üniversite bulunmaktadır. Fakat bunlardan bir kısmı resmi olarak var olmalarına karşın hâlâ eğitim ve öğretim faaliyetinde bulunmayan üniversiteler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla resmi olarak eğitim ve öğretim faaliyetinde bulunan toplam 194 üniversite bulunmaktadır (YÖK, 2019). Araştırma kapsamında 112 üniversiteye ulaşılmış, 61 yetkiliden cevap alınmıştır.

6.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, Personel Daire Başkanlığı veya Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'ndaki yetkili bir kişiye uygulanmıştır. İstenilen verilen toplanmasına ilişkin anket formu Ek 1'de verilmiştir.

Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü, anket uygulanan kişinin demografik özellikleri ve üniversitenin türü (devlet/vakıf) ile ilgili bilgileri içermektedir.

Anket formunun ikinci bölümü üniversitelerin rekabet stratejilerini tespit etmek adına oluşturulmuş 16 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ifadeler, Porter'ın tipolojisini ölçeğe dönüştüren Wan (2004)'ın 16 soruluk "Strateji Tipi" ölçeğinden alınmıştır. Ölçekte 1-5. ifadeler farklılaştırma stratejisini (Cronbach's alpha= 0,78), 6-11. ifadeler maliyet liderliği stratejisini (Cronbach's alpha= 0,84) ve 12-16. ifadeler ise odaklanma stratejisini (Cronbach's alpha= 0,69) ölçmeye yöneliktir. Bu ifadeler üretim işletmelerine uygun olarak hazırlandığı için ifadeleri üniversitelere uyumlaştırılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümü üniversitelerin İKYU ile ilgili algılamaları ise; "İnsan Kaynakları Planlaması", "Eğitim ve Geliştirme", "Ücretleme ve Ödül", "Performans Değerlendirme", "Kariyer" ve "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği" olmak üzere 6 boyut ve toplam 37 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Anket çalışmasına "İş analizi ve iş tasarımı" boyutunun alınmamasının sebebi; seçilen örneklemin üniversiteler olması dolayısıyla yapılan işlerin benzer olması ve işi yapacak olanların hemen hemen aynı şartları taşıyor olmasıdır. Diğer bir uygulama olan "İK temin ve seçimi" de anket dışı bırakılmıştır. Buna gerekçe olarak ise, devlet ve vakıf üniversitelerinde akademik personel alımının 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre yapılıyor olması dolayısıyla sürecin ve ilgili kadronun iş gereklerinin aynı olması; aynı şekilde idari personelin ise tek bir merkezden yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı puan türleri esas alınarak atama yapılması ve işi yapacak kişilerde hemen hemen benzer kriterlerin aranması gösterilebilmektedir.

- İKP faaliyetleri (4 ifade) ile İSG (3 ifade) ile ilgili faaliyetleri ölçmek için, Chansang (2005) tarafından geliştirilen ve Harbalıoğlu (2016) tarafından tez çalışmasında kullanılan ölçekten;
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini (6 ifade) ölçmek için Demo vd. (2012) tarafından geliştirilen ölçekten;
- Ücret ve ödül faaliyetlerini (9 ifade) ölçmek için ise Gürbüz ve Bekmezci (2012)'nin geliştirmiş olduğu ölçekten;
- Performans değerlendirme ile ilgili faaliyetleri (7 ifade) ölçmek için Marwat, Qureshi ve Ramay (2007) tarafından geliştirilen ve Çamlık (2017) tarafından kullanılan ölçekten;
- Kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetleri (7 ifade) ölçmek için Marwat, Qureshi ve Ramay (2007) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

7. Bulgular

7.1. Üniversitelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi

Üniversitelerin rekabet stratejilerini tespit etmeye yönelik ölçüm aracı 16 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörleri belli boyutlar altında toplamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda literatürde maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olarak kabul edilen boyutlar bu çalışmada üniversitelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesiyle farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olmak üzere 2 faktörde (6 ifade) gruplanmıştır.

Tablo 1. Üniversitelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Varyans Yüzdesi	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri
Faktör 1: Farklılaştırma Stratejisi	41,58	0,785	
Üniversitemiz sektördeki rakiplerine göre daha iyi hizmet sunar.			0,830
Üniversitemiz paydaşları adına yeni hizmetler geliştirmek için araştırmalar yapar.			0,779
Üniversitemiz yeni hizmetleri rakiplerinden daha önce öğrencilere sunar.			0,774
Üniversitemiz öğrencilere ulaşabilecek tüm kanalları değerlendirmeye çalışır.			0,728
Faktör 2: Odaklanma Stratejisi	27,99	0,756	
Üniversitemiz niş (küçük bir öğrenci grubuna odaklanarak) pazarlarda rekabet eder.			0,918
Üniversitemiz özel bir öğrenci grubunu hedefler.			0,857
	69,57		

KMO=0,635 Açıklanan Varyans: 69,57; p<0,00

7.2. Üniversitelerin İKY Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi

Üniversitelerin İKYU'larını tespit etmeye yönelik ölçüm aracı 37 maddeden oluşmaktadır. Analiz sonucunda üniversitelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesinde 5 faktörde (toplam 26 ifade) gruplanmıştır. Literatürde İKP, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer ve İSG olarak 6 boyutta ele alınan İKYU bu çalışmada 5 faktörde gruplanmıştır.

Tablo 2. Üniversitelerin İKYU'larına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Varyans Yüzdesi	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri
Faktör 1: Ödüllendirme ve Performans	19,54	0,944	
Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.			0,883
Üniversitemizde üstün başarı gösterenlere ilave olarak ödül verilir.			0,872
Üniversitemizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.			0,833
Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.			0,806
Üniversitemizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir.			0,735
Üniversitemizin performans değerlendirme sistemi bütün çalışanlar için şeffaftır.			0,612
Üniversitemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi kariyer gelişimine yönelik olduğu düşünülmektedir.			0,544
Faktör 2: Kariyer	18,43	0,932	
Üniversitemizde her bir çalışan kariyer yollarının farkındadır.			0,821
Üniversitemizde çalışanların birden fazla yükselebilecekleri pozisyon bulunmaktadır.			0,820
Üniversitemizde boşalan bir pozisyon için öncelik mevcut çalışanlara verilir.			0,780
Üniversitemizde bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları eşleştirilmiştir.			0,769
Üniversitemizde çalışanların kariyer yolları açıktır.			0,733
Üniversitemizde çalışanların kariyer hedefleri ilk üstleri tarafından bilinmektedir.			0,726
Faktör 3: Eğitim ve Geliştirme	17,83	0,916	
Üniversitemiz, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.			0,799
Üniversitemiz, görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur (örneğin eğitim, konferans vb.).			0,792

Üniversitemiz tarafından düzenlenen eğitimler sonucunda çalışanlar edindikleri bilgileri kullanabilirler.			0,741
Üniversitemizde verilen eğitimler, katılımcılar tarafından değerlendirilir.			0,739
Üniversitemizde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak tanımlanmaktadır			0,719
Üniversitemiz, kişisel ve profesyonel gelişime büyük ölçüde yatırım yapar (örneğin lisansüstü eğitimler, dil kursları vb.).			0,688
Faktör 4: Ücretlendirme	12,86	0,884	
Alınan ücret çalışanların ailevi ve bireysel ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir.			0,903
Gelecekte alınacak ücretin yeterli olacağını düşünülmektedir.			0,853
Harcanılan çabanın tam karşılığı olan bir ücret alınmaktadır.			0,846
Üniversitemizde adil bir ücret sistemi vardır.			0,697
Faktör 5: İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	8,45	0,729	
Bu üniversitede çalışanların işten çıkarılması çok zordur.			0,840
Bu üniversitede iş güvencesi neredeyse garantidir.			0,801
Üniversitemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.			0,548
	77,12		

KMO=0,847 Açıklanan Varyans: 77,12; p<0,00

7.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Ödül-Perf.	2,9	1,02	1								
2. Ücret	3	0,9	,468**	1							
3. Kariyer	3,3	0,9	,652**	,306*	1						
4. Eğitim	3,8	0,8	,643**	,270*	,625**	1					
5. İSG	3,7	0,8	,349**	,226	,439**	,546**	1				
6. İKYU	3,3	0,7	,888**	,571**	,835**	,824**	,587**	1			
7. Farklılaştırma	3,8	0,7	,437**	,161	,615**	,659**	,242	,591**	1		
8. Odaklanma	2,5	0,9	,002	-,010	,175	,102	,172	,104	,174	1	
9. Rekabet St.	3,3	0,6	,332*	,117	,564**	,556**	,279*	,507**	,851**	,665**	1

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)

*p<0,05 (Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır)

Tablo 3'te görüldüğü gibi İKYU ve rekabet stratejileri ilişkisi bu iki değişken ($r=0,507$) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon tablosundan elde edilen sonuçlara göre;

- Üniversitelerde rekabet stratejisi ile İKYU arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, değişkenlerden birinin artması durumunda diğer değişkenin artacağı, değişkenlerden birinin azalması durumunda ise diğer değişkenin azalacaktır. Bu durum H_1 hipotezinin kabulünü gerektirmektedir.
 - Rekabet stratejileri, %1 anlamlılık düzeyinde İKYU alt boyutlarından sadece kariyer ve eğitim boyutlarıyla pozitif bir ilişki göstermektedir.
 - Farklılaştırma stratejisi, %1 anlamlılık düzeyinde İKYU alt boyutlarından eğitim ile en güçlü ilişkiyi göstermektedir.
 - Odaklanma stratejisinin de İKYU alt boyutları ile bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Ulaşılan sonuçlar H_1 hipotezinin kabulünü gerektirmektedir.

7.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Tablo 4. İKYU'nun Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H₂: İKYU rekabet stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		5,630	0,000	0,507	0,257	19,061	Kabul
İKYU	0,507	4,366	0,000				

Hipotez 2'ye yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 19,061 ve anlamlılık değeri $p=0,000$ olarak belirlenmiştir. Anlamlılığı ölçen p değeri 0,05 ten küçük olduğu için üniversitelerde İKYU ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı ve geçerli olduğu görülmektedir.

Üniversitelerde İKYU ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değeri 0,507; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R² değeri 0,257 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki İKYU, rekabet stratejilerinin yaklaşık % 26'sını açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olması etkinin yönünün pozitif olduğunu göstermektedir. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. İKYU'nun Farklılaştırma Stratejisi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H_{2a}: İKYU farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		5,27	0,000	0,59	0,35	30,010	Kabul
Farklılaştırma	0,59	5,48	0,000				

Tablo 5'te yer alan regresyon analizlerinin sonuçları incelendiğinde $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. R² değeri 0,35 olarak hesaplanan bu analize göre üniversitelerdeki İKYU, farklılaştırma stratejisinin %35'ini açıklamaktadır. Beta değeri 0,59 bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. İKYU'nun Odaklanma Stratejisi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H_{2b}: İKYU odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		3,33	0,002	0,104	0,011	0,609	Ret
Odaklanma	0,104	0,48	0,44				

Hipotez 2b'ye yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 0,609 ve anlamlılık değeri $p=0,44$ olarak belirlenmiştir. p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 7. Rekabet Stratejilerinin İKYU Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H₃: Rekabet stratejileri İKYU üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		2,9	0,005	0,51	0,26	19,061	Kabul
İKYU	0,507	4,4	0,000				

Üniversitelerin rekabet stratejilerinin İKYU üzerine etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İKYU'nun belirleyicisi olarak rekabet stratejilerinin açıklayıcılık

düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür ($R^2=0,507$). F değeri 19,061 olarak tespit edilen model için geliştirilen hipotez $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 8. Rekabet Stratejilerinin Ödüllendirme ve Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H_{3a}: Rekabet stratejileri ödüllendirme ve performans faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		1,44	0,15	0,33	0,11	6,825	Kabul
Ödül.-Perf.	0,33	2,61	0,012				

Hipotez 3a'ya yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 6,825 ve anlamlılık değeri $p=0,012$ olarak belirlenmiştir. Üniversitelerde rekabet stratejileri ile ödül ve performans arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değeri 0,33; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R² değeri 0,11 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki rekabet stratejileri ödüllendirme ve performans faaliyetlerinin yaklaşık % 11'ini açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Rekabet Stratejilerinin Kariyer Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H_{3b}: Rekabet stratejileri kariyer faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		0,71	0,48	0,56	0,32	26,135	Kabul
Kariyer	0,56	5,11	0,000				

Rekabet stratejileri ile kariyer faaliyetleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan regresyon analizinde Tablo 9'da görüldüğü üzere R değeri 0,56 bulunmuştur. Bu sonuç, ilişkinin pozitif yönlü ve orta şiddette olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejilerinin kariyer faaliyetlerini açıklama düzeyini gösteren değer (R²) 0,32 bulunmuştur. Yani, sadece rekabet stratejilerinin %32'si kariyer faaliyetleri ile açıklanmaktadır. Beta katsayısı 0,56 $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde, pozitif olduğu için, olumlu ve anlamlı bir birliktelik olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Rekabet Stratejilerinin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H_{3c}: Rekabet stratejileri eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		2,52	0,015	0,55	0,31	25,084	Kabul
Eğitim ve Geliştirme	0,55	5,00	0,000				

Hipotez 3c'ye yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 25,084 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Üniversitelerde rekabet stratejileri ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değeri 0,55; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R² değeri 0,31 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki rekabet stratejileri eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin % 31'ini açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Rekabet Stratejilerinin Ücretlendirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

<i>H_{3d}: Rekabet stratejileri ücretlendirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>							
Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		3,66	0,001	0,12	0,014	0,77	Ret
Ücretlendirme	0,12	0,88	0,383				

Analizde R değeri 0,12 ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R² değeri 0,014 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki rekabet stratejileri ücretlendirmenin yaklaşık % 0,14'ünü açıklamaktadır. F değerinin 0,77 ve anlamlılık düzeyinin p=0,383 olarak tespit edilmesi H_{3d} hipotezinin reddini gerekli kılmıştır.

Tablo 12. Rekabet Stratejilerinin İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Sabit		4,306	0,000	0,28	0,78	4,74	Kabul
İSG	0,28	2,17	0,034				

H_{3c}: Rekabet stratejileri işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Rekabet stratejileri ile İSG arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,28 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Rekabet stratejilerinin İSG ile açıklanma derecesini gösteren R² değeri 0,78 olarak hesaplanmıştır. Yani rekabet stratejilerini %78'i İSG faaliyetleri ile açıklanmaktadır. Beta katsayısı 0,28 anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modellerine uygun olarak oluşturulan toplam 10 hipotezden 8 tanesi kabul edilmiştir.

8. Sonuç

Değişimin ve gelişimin çok hızlı ve sert bir şekilde yaşandığı çağımızda bu değişim ve gelişimlerin etkileri de bir o kadar fazla hissedilmektedir. Bu değişimlere paralel olarak rekabetin artması kaçınılmaz olmaktadır. Rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmesi problemi bir kenara, artık duruma stratejik bir perspektiften bakmak zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler çevrelerinde yaşanan değişime ve gelişmelere ayak uydurabilmek, küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek ve bir de bu rekabette sürdürülebilirliklerini sağlamak canlı birer organizma olan işletmeler için elzem bir konu haline gelmiştir. Artan rekabet ile birlikte rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler KTT bakış açısıyla rakiplerinden farklı, nadir, kolaylıkla taklit ve ikame edilemeyen varlıklara sahip olmanın gerekliliğini anlamışlardır. Bu durum da işletmeleri kaynak arayışında farklı bir bakış açısına sahip olmanın gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda işletmeler aynı anda hem rakiplerinden bir adım önde olmalı hem de kıyasıya rekabet ortamında rekabet avantajına sahip olarak bu avantajı uzun vadede devam ettirmelidirler. Bunu yaparken sahip olunan kaynağın, hem kolaylıkla taklit ve ikame edilememesi hem de nadir ve değerli olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu bakış açısıyla yola çıktığında işletmelerin böyle bir kaynağa ancak çok kıymetli insan kaynakları ile sahip olabileceği görüşü sıklıkla vurgulanmaktadır. İnsan bir işletme çok değerli bir kaynak konumundadır. İnsanın kritik bir öneme sahip olması işletme içinde onu hem etkileyen hem de etkilenen rolleri üstlenmesine vesile ve sebep olmaktadır. İşletme içinde çalışan bir bireyi, hem işletmenin amaçlarına ulaşması için yönlendirilen (etkilenen) bir aracı olarak hem de sahip oldukları entelektüel bilgi birikimi sayesinde bu bilgiyi işletme içi ve işletme dışı ile paylaşan ve bu süreçte de kendine yatırım yapan bir kaynak olarak görmek mümkündür.

Bu çalışmada rekabet stratejileri ve İKYU ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla yola çıkılmıştır. Daha önce literatürde bu iki değişkenin birbirlerine olan etkisinin ve aralarında ilişkinin tespit edilmesine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat özellikle ülkemizde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda hedef alınan kitlenin imalat endüstrisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, hedef kitle olarak eğitim hizmeti veren yükseköğretim kurumlarının seçilmesi, araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre farklı kazanımlarda bulundurulmak amaçlanmıştır.

Öncelikli amacı, bireylerin ortaöğretim eğitimlerinin ardından, farklı dönemler boyunca onları eğiterek nitelikli bireyler haline getirmek olan üniversiteler bu amacını istihdam ettikleri akademik personel desteği sayesinde yerine getirmektedir. Öte yandan üniversitelerin kendi içinde çeşitli kriterlere göre oluşturulan, üniversiteler arası başarı sıralamasında iyi bir dereceye sahip olabilmek amacıyla da düşünülmüşse, bu amaca ulaşmada da akademik alanda çalışan işgörenleri sayesinde yani akademik personel sayesinde ulaşabileceklerini söylemek mümkün olacaktır. Dolayısıyla üniversitelere de tıpkı klasik işletme gibi bakıldığında, kurumu amaçlarına ulaştırabilecek araçların da bir kolunun akademik personel olduğu ifade edilebilmektedir. Üniversiteler bu amaçlara ulaşmaya çalışırken elbette ki yoğun rekabet ortamında diğer rakipleriyle rekabet edebilmek adına bir takım stratejiler de uygulamaktadırlar. İşletmelerin rekabet ortamında izledikleri rekabet avantajlarının tespit edilmesine yönelik, literatürde çokça çalışma mevcuttur. Fakat üniversiteleri de birer işletme gibi düşünerek onların eğitim sektöründe, diğer rakipleriyle rekabet edebileceği ve bunu yaparken de ne tür rekabet stratejileri izlediklerinin merak konusu olması tez çalışmamızın bu yöne doğru evrilmesini sağlamıştır. Buna istinaden öncelikle detaylı bir şekilde yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmış, özellikle üniversitelerde rekabet stratejileri ve İKYU ile yapılan çok az çalışmaya rastlanması çalışmanın adının konulmasında etkili olmuştur.

Bu çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU arasındaki ilişki incelenmiştir. Üniversitelerin araştırma için seçilmesinin nedeni, literatürde özellikle üniversiteler ile bu konu ile bağlantılı çok az çalışmanın yapılmış olmasının yanı sıra Türkiye’de bu başlıklı çalışmanın sadece vakıf üniversiteleri üzerinde yapıldığı az sayıda çalışmanın mevcut olmasıdır. Üniversitelerin de işleyiş mekanizmaları gereği İK departmanına (Personel Daire Başkanlığı) ve sistemli işleyen İK uygulamalarına sahip olabilecekleri düşünüülerek, sağlıklı sonuçlara ulaşılacağı varsayımıyla üniversiteler araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

- Öncelikle İKYU ile rekabet stratejileri arasında ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonucuna göre bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde bu konu hakkında yapılan çalışmalarla örtüşmektedir (Miles ve Snow, 1984; Porter, 1985).
- İKYU’nun rekabet stratejileri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak kurulan regresyon modeli kabul edilmiştir. Modele göre kurulan “*İKYU rekabet stratejileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*” hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum Boxall ve Purcell’in (2003) araştırmalarını destekler niteliktedir.
- İkinci olarak araştırma değişkenlerinden İKYU’nun rekabet stratejilerinden farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, İKYU’nun farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşıırken; İKYU’nun odaklanma strateji üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu

modele yönelik kurulan H_{2a} hipotezi kabul edilirken H_{2b} hipotezi reddedilmiştir. Bu sonucun örneklemin daha çok devlet üniversitelerinden oluştuğu da dikkate alınarak YÖK'ün üniversiteleri araştırma, eğitim ya da girişimci üniversite olarak farklılaştırma çabaları ile örtüştüğü de tespit edilmiştir.

- Araştırmada kurulan bir diğer model de rekabet stratejilerinin İKYU üzerinde bir etkisinin olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Bu amaçla yapılan regresyon analizine göre rekabet stratejilerinin İKYU üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Rekabet stratejilerinin, İKYU'nun boyutları üzerindeki etkisi araştırılmış, rekabet stratejilerinin ödüllendirme ve performans, kariyer, eğitim ve geliştirme ve işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu modele yönelik kurulan H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3e} hipotezleri kabul edilmiştir. Rekabet stratejileri ve eğitim faaliyetleri ile ilgili bu sonuç Alajmi ve Alenezi (2016) ile Del Valle ve Castillo (2008)'nin eğitim fonksiyonunun işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağladığı sonucu ile örtüşmektedir.
- Rekabet stratejilerinin ücretlendirme faaliyetleri üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde rekabet stratejilerinin ücretlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu modele yönelik kurulan H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak Türkiye'de faaliyette bulunan üniversitelerin izlemiş oldukları rekabet stratejileri İKYU'dan etkilenirken, uyguladıkları İKY işlevleri de izledikleri rekabet stratejilerinden etkilenmektedir. Öte yandan üniversiteler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için daha çok farklılaştırma ve odaklanma stratejisini tercih etmektedirler. Bunun sebebi olarak ise üniversitelerin maddi bir amaç gütmekten ziyade daha çok bilime katkıda bulunma ve nitelikli bireyler yetiştirme gibi ana amaçlarının bulunması gösterilebilmektedir. Üniversitelerin rekabet avantajı yaratabilmek ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak adına ise daha çok, kendilerini eğitim sektöründeki diğer rakiplerinden farklılaştırarak yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitelerin İKYU'dan ödüllendirme ve performans faaliyetlerine, kariyer faaliyetlerine ve de eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerine daha çok eğilerek kendilerini rakip üniversitelerden farklılaştırarak rekabette sürdürülebilir avantaja sahip olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Referanslar

- Acar, A. C. (2015). İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi. *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (87-109. ss.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Akgemici, T. (2015). *Stratejik yönetim* (4. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alajmi, S.A. ve Alenezi, M.A. (2016). Human resource management practices and competitive advantage: The mediator role of person-organization fit. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65-82.
- Allui, A., ve Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., ve Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.

- Ashraf, S., Hussain, I., ve Malik, M. A. (2014). Making the best of it? Human resource management practices in universities of Azad Jammu ve Kashmir. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 48-60.
- Bacon, N. (2001). Competitive advantage through human resource management: Best practices or core competencies. *Human Relations*, 54(3), 361-372.
- Bae, J., ve Lawler, J. J. (2000). Organizational and hrm strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bal, Y. (2010). Rekabet avantajı yaratmada kaynak temelli yaklaşım bağlamında insan kaynaklarının rolü. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 267-278.
- Bal, Y. (2011). *Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., ve Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 110-116.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *In Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Berisha Q., A., ve Kutllovci, E. (2015). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47-61.
- Besler, S. (2013). *Stratejik yönetim- II* (1. Basım). Saray Matbaacılık. Ankara: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (9.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2003). *Strategy and human resources management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Chen, Y.-G. ve Cheng, J.-N. (2012), The relationships among recruitment channels, understanding of perspective job, job performance and turnover intention among Taiwanese kindergarden teachers, *Social Behavior ve Personality: An International Journal*, 40(1), 93-103.
- Collins, C. J., ve Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Coff, R. W. (1999). How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: Caveat emptor. *Organization Science*, 10(2), 144-161.
- Çamlık, M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların mental sağlığı üzerindeki etkisi: Mersin ve Adana illerindeki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çelik, A. (2007). *Kariyer yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları* (Kollektif) (2. Basım) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çolak, A. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (Kollektif- Edt. Uğur Dolgun) (3. Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.

- David, F.R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases* (11th Edition). Pearson, Prentice Hall.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., ve Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Del Brío, J. Á., Fernandez, E., ve Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522.
- Del Valle, I. D., ve Castillo, M. A. S. (2009). Human capital and sustainable competitive advantage: An analysis of the relationship between training and performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 139-163.
- Dessler, G. (1995). *Human resource management* (8th Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc..
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti..
- Göksu, N. ve Öz, B. (2008). Etkin ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda işgören algılamaları: Bir alan çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 419-436.
- Gürbüz, S., ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Harbalıoğlu, H. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Iqbal, M. Z., Arif, M. I., ve Abbas, F. (2011). HRM practices in public and private universities of Pakistan: A comparative study. *International Education Studies*, 4(4), 215-222.
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., ve Dahleez, K. A. (2016). The impact of human resource management practices on employees performance: The case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 1080-1088.
- Kamau, S. M. (2013). *Competitive strategies adopted by private universities in Kenya*. University of Nairobi MBA Thesis.
- Karami, A., Analoui, F., ve Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: The evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Kazlauskaitė, R., ve Bučiūnienė, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inžinerinė Ekonomika*, 5, 78-84.
- Kettunen, J. (2002). Competitive strategies in higher education. *Journal of Institutional Research*, 11(2), 38-47.
- Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., ve Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. *Academy of Management Journal*, 26(2), 339-348. <https://doi.org/10.2307/255981>

- Marwat, Z.A., Qureshi, T.M. ve Ramay, M. (2006). Impact of human resource management (HRM) practices on employees performance. *The Small Enterprise Conference*.
- McDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- McWilliams, A., Van Fleet, D. D., ve Wright, P. M. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24.
- Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C., (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., ve Quinn, J.B. (1996). *The strategy process: concepts, contents, cases* (3rd Edition). Prentice Hall International.
- Olufemi, A. J. (2009). An evaluation of human resource management (HRM) practices in Nigerian Universities: The impact of size. *The Social Sciences*, 4(5), 494-498.
- Özdemir, Y. (2017). *İşe alım/süreç, kavram, uygulama* (1. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Patrick, H. A., ve Sebastian, S. (2012). Human resources management practices' influence on faculty commitment in higher educational institutions. *Asian Journal of Management Research*, 3(1), 125-138.
- Pearce, J. A., ve Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/Mcgraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Freepress.
- Porter, M.E. (2008), The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet stratejisi: Sektör ve rakip analizi teknikleri* (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Prahalad, C. H., ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.
- Pringle, J. ve Huisman, J. (2011), Understanding universities in Ontario, Canada: An industry analysis using Porter's Five Forces framework, *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 34-77.
- Qureshi, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A., ve Hijazi, S. T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks?. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288.
- Ronquillo, T.A. (2012), Analysis of competitiveness of Batangas State University college of engineering using Porter's Five Competitive Forces Model, *Proceedings of the 2012 AAEE Conference, Melbourne*, 1-3, October.
- Ruwan, A. (2007). The impact of human resource management practices on marketing executive turnover of leasing companies in Sri Lanka. *Contemporary Management Research*, 3(3), 233-252.

- Sadullah., Ö. (2015). İnsan kaynakları yönetimine giriş: İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler. *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (1-46. ss.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Saha, N. (2012). *Clusters as a tool for the development of human resources to strengthen the competitive advantage of the firms.* (Unpublished Doctoral Thesis.), Tomas Bata University. Zlín.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R.S. ve Macmillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resources management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 225-344.
- Shahzad, K., Bashir, S. ve Ramay, M.I. (2008). Impact of human resource practices on perceived performance of university teachers in Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302-315.
- Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Teelken, J.C. ve Doorewaard, J.A.C.M. (2006). The effects of hrm practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *Journal of Human Resources Management*, 17(12), 2035-2054.
- Suryaningtyas, D., ve Asna, A. (2017). The strategic roles of human resource manager to achieve competitive advantage in hospitality industry. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 169-175.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge H.S. (2009). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Teir, R. A. A., ve Zhang, R. Q. (2016). The current practices of human resource management in higher education institutions in Palestine. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4(1), 65-83.
- Tooksoon, H. M. P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41-49.
- Uluğ, M., Özden, M.S. ve Eryılmaz, A. (2011). The effects of teachers' attitudes on students personality and performance. *Prodecia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 738-742.
- Ulrich, D., ve Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.
- Velmurugan, S., ve Akhilesh, K. B. (2013). Sustained competitive advantage: Strategic HRM initiatives and consequences in Indian context. *In Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 2350-2358.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., ve Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yükseköğretim Kurulu (2019). *Üniversitelerimiz.* Erişim adresi: <https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz>