Article Type:

Research Paper

Original Title of Article:

Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association

Turkish Title of Article:

Türk üniversitelerinin örgütsel esnekliği: Avrupa Üniversiteler Birliği'nin kurum raporlarındaki değerlendirmeler

Author(s):

Bariş USLU

For Cite in:

Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 7(2), 231-256, <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2017.009>

Makale Türü:

Özgün Makale

Orijinal Makale Başlığı:

Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European university association

Makalenin Türkçe Başlığı:

Türk üniversitelerinin örgütsel esnekliği: Avrupa Üniversiteler Birliği'nin kurum raporlarındaki değerlendirmeler

Yazar(lar):

Bariş USLU

Kaynak Gösterimi İçin:

Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 7(2), 231-256, <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2017.009>

Organizational Flexibility of Turkish Universities: Evaluations in the Institutional Reports of European University Association

Bariş USLU^{*a}

^aCanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Education, Canakkale /Turkey

CrossMark

Article Info

DOI: 10.14527/pegegog.2017.009

Article History:

Received 14 June 2016
Revised 09 January 2017
Accepted 15 February 2017
Online 08 April 2017

Keywords:

Organizational flexibility,
Turkish universities,
Institutional evaluation reports,
European University Association.

Article Type:

Research paper

Abstract

The purpose of this research is to examine the level of organizational flexibility in Turkish universities. The institutional evaluation reports of the European University Association (EUA) related to Turkish universities were used as the data sources. The EUA's reports of 14 universities were selected by taking the locations and dates of their reports into consideration. The research was then designed in a case study pattern, as a qualitative inquiry. During the analysis of the EUA's reports, descriptive thematic analysis was carried out. According to the findings, it can be said that the general level of organizational flexibility in Turkish public universities is not high, as in their institutional autonomy level calculated by the EUA. It seems that financial autonomy initiates the formation of strategy flexibility in universities, and conformable rules and regulations of national higher education provide room to universities for precept and managerial flexibility. The stronger organizational flexibility will then provide a greater university autonomy in terms of financial, managerial, employment, and academic autonomy. Based on these results, several recommendations are proposed to higher education policy makers, as well as to university managers in Turkey.

Türk Üniversitelerinin Örgütsel Esnekliği: Avrupa Üniversiteler Birliği'nin Kurum Raporlarındaki Değerlendirmeler

Makale Bilgisi

DOI: 10.14527/pegegog.2017.009

Makale Geçmişi:

Geliş 14 Haziran 2016
Düzeltilme 09 Ocak 2017
Kabul 15 Şubat 2017
Çevrimiçi 08 Nisan 2017

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel esneklik,
Türk üniversiteleri,
Kurumsal değerlendirme raporları,
Avrupa Üniversiteler Birliği.

Makale Türü:

Özgün makale

Öz

Bu araştırmanın amacı, Türk üniversitelerinin örgütsel esneklik düzeylerinin incelenmesidir. Veri kaynağı olarak, Avrupa Üniversiteler Birliği'nin (AÜB) Türk üniversitelerine ilişkin kurumsal değerlendirme raporları kullanılmıştır. Bulundukları bölge ve değerlendirme raporlarının tarihleri göz önüne alınarak 14 üniversiteye ait AÜB'nin kurumsal değerlendirme raporları seçilmiştir. Ardından; araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine uygun olarak yürütülmüştür. AÜB raporlarının analizi ise betimsel tematik analiz tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre; AÜB tarafından hesaplanan üniversitelerin kurumsal özerlik çıktılarıyla benzer şekilde, Türk devlet üniversitelerinin örgütsel esneklik düzeyinin yüksek olmadığı söylenebilir. Finansal özerkliğin, üniversitelerde strateji esnekliğinin oluşumunu kolaylaştırdığı ve uyumlu ulusal yükseköğretim kanunları ile düzenlemelerinin, kural ve yönetsel esnekliğe zemin hazırladığı görülmüştür. Güçlü örgütsel esnekliğinin ise finansal, yönetsel, işgücü ve akademik açılardan daha geniş bir üniversite özerkliği sağladığı ifade edilebilir. Bu sonuçlara dayalı olarak, Türkiye'deki yükseköğretim politika yapıcılara ve üniversite yöneticilerine yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

* Author/Yazar: barisuslu@gmail.com

Introduction

In organizational theory, one of the contemporary approaches is the ‘System Approach’, which asserts that modern organizations collect inputs from their environment, cultivate these inputs throughout their organizational process, and then release the outputs of the processed inputs into their environment (Hoy & Miskel, 2015). Universities are perfect examples of open systems by their complex relations with both internal and external stakeholders. Thus, universities are deeply influenced by changes in the national economy, science and technology policies, public administration understanding (e.g. managerialism, accountability, performance management, budget cuts, and privatization), educational practices (e.g. practical/professional training, technology-assisted teaching, and distance education), and global trends in higher education (e.g. mass/universal education, international collaboration, staff/student exchange initiatives, joint degree programmes, and Massive Open Online Courses – MOOCs) (Aktan, 2007; Chapman & Austin, 2002; Erkan, 2011). Modern universities, to keep pace with changes in their fast-paced environment, need to make serious alterations within their structures, policies, and procedures. Moreover, some internal forces for change in universities are: the nature of academic work, stakeholders’ demands, managerial personnel changes, policy-making processes, existing organizational structures, power distribution, political relations, organizational cultures, and individuals’ characteristics (Boonstra, 2004; Kondakci & van den Broeck, 2009; Stefani, 2008). University managements can only cope with these complex change factors by creating flexible structures in their organizations (Chan, 2012; Clark, 1998, 2001).

Flexibility of organizations means the adaptation of organizations to new opportunities or threats in their environments (Maldonado, 2003; Özden, 2005). Organizational flexibility is defined as the ability of organizations to give proper responses at the right time to changes in their environment by altering their policies and strategies, managerial operations and work procedures, and organizational structures (Adonisi & van Wyk, 2012; Skorstad & Ramsdal, 2009). Ceylan (2001, pp. 38-47) identified seven dimensions of organizational flexibility in service organizations: *Strategy Flexibility*, *Managerial Flexibility*, *Precept Flexibility*, *Labour Flexibility*, *Organizational Clarity and Appreciation*, *Organizational Structure Flexibility*, and *Communication Flexibility* (as cited in Uslu, 2015, p. 41).

Strategy Flexibility is defined as shifting organizational strategies according to changes in their environments and competitors. *Managerial Flexibility* is the rapid alteration of management style to attain organizational goals rapidly, and impressing other dimensions of organizational flexibility by these managerial alterations. Firmness of rules and regulations in organizations and their accordance level to allow resilience for employees’ own decisions is called *Precept Flexibility*. The diversity and development level of employees’ skills in organizations is entitled *Labour Flexibility*. *Organizational Clarity and Appreciation* means to create trust among employees by clear job procedures and reward approaches which take into account diverse aspects of employees’ efforts. *Organizational Structure Flexibility* indicates systems in which employees are less controlled and can plan their work individually, and is suitable for collaborative team projects and process oriented tasks. *Communication Flexibility* includes alternative channels in organizations for horizontal and transversal communication among employees alongside vertical communication channels between juniors and seniors.

This theoretical frame can be used as a parameter to evaluate organizational flexibility in universities. However, some important points related to current situations of organizational flexibility in universities might be missed during their self-evaluation. On the other hand, institutional evaluations performed by external bodies might provide more objective results for universities to decide which types of initiatives they need to generate more flexible organizational structures (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Rosa, Cardoso, Dias, & Amaral, 2011). In Europe, in terms of quality assurance and transparency in higher education, as well as integration of universities from different countries, one of the major external evaluation mechanisms for universities is the European University Association (EUA).

The EUA offers three evaluation options for universities, regions, and countries, and universities can request individual evaluation for their organization within the Institutional Evaluation Programme (IEP). During the IEP, the authorised committee (usually composed of four experienced academics or experts) evaluates a university, generally in terms of institutional norms and values, governance and operations, quality assessment activities, and strategic management and change capacity (EUA, 2015a). This committee, after two site visits, presents its final report containing recommendations to manage institutional change and enhance quality in the university.

Since 1998-99, many Turkish universities (23 public and 9 foundation universities) have benefited from institutional evaluations by the EUA; several universities even took follow-up evaluations a couple of years after from their first evaluations (EUA, 2015b; Visakorpi, Stankovic, Pedrosa, & Rozsnyai, 2008). These reports offer valuable assessments, comments, and suggestions about the Turkish Higher Education System, universities, and their organizational structure, in terms of both their strengths and weaknesses, based on the opinions of senior academic managers around Europe. Therefore, EUA's evaluations are an important source to interpret the organizational flexibility of Turkish universities. The recommendations of foreign evaluators related to essential organizational units, effective policies, and efficient practices can also be useful for university managers to improve the flexibility level of their institutions. In this regard, the purpose of this study is to examine organizational flexibility in Turkish universities by using the results in the institutional evaluation reports of the EUA.

Literature Review

Although the necessity of a flexible organizational structure in modern, entrepreneurial universities has been underlined in higher education literature (Aktan, 2007; Aypay, 2015; Barblan, Ergüder, & Gürüz, 2008; Chan, 2012; Chapman & Austin, 2002; Clark, 1998, 2001; Çetinsaya, 2014; Maldonado, 2003; Yamaç, 2009), none of these studies directly investigated organizational flexibility in universities. Uslu (2015, 2016a) developed a scale to measure managerial flexibility regarding scholarly practices (MFRSP) in universities by taking Ceylan's (2001) framework into consideration. Uslu (2016b) then evaluated faculty's perceptions of MFRSP by checking the effect of their managerial duties, and faculty reported a higher level of managerial flexibility regarding research practices than teaching and service practices in Turkish public universities. Uslu & Arslan (2015) also examined the relations between MFRSP, organizational communication, organizational climate, and faculty's academic intellectual leadership and found that managerial flexibility regarding service practices was a significant predictor for all six dimensions of academic intellectual leadership while managerial flexibility regarded teaching practices only in the 'Guardian' dimension.

On the other hand, Çalık & Bumin-Süzen (2013) investigated the agreement level of faculty from three Turkish public universities to improvement suggestions (related to management, finance, research, education, external stakeholders, and international perspectives) in the institutional reports of the EUA for their institutions using a questionnaire. They found that the faculty from an international university among the three participant institutions showed the lowest agreement to recommendations in the EUA's reports, and the faculty from educational science had the highest acceptance of recommendations related to external stakeholders and international perspectives. Another study based on evaluations in the EUA's reports on Turkish universities was the evaluation report of the Turkish higher education system in 2007-2008 (Visakorpi et al., 2008). To empower financial autonomy and strategic flexibility in Turkish universities, this report recommended the re-arrangement of nation-wide higher education management (refer: The Council of Higher Education, Turkey (CofHE)) by taking global trends and national requirements into consideration, strategy-focused and performance-based budgeting, both at national and institutional level, the inclusion of internal and external stakeholders in decision-making, generating alternative income (by life-long education activities, distance education programmes, contract research for industry and business, universities' own start-up companies, selling institutional/health/technical services, and leasing venues and royalties), collaboration with local actors,

partnering with universities abroad, improving student/staff exchange/mobility, attracting international students, the accreditation, both nationally and internationally, of degree programmes, developing practical education content, and operating internal quality assurance systems.

The broadest study related to the state of university autonomy around Europe was carried out by the EUA (2015c) based on the national and institutional evaluation reports until late 2010. In this study, the EUA (2015c) evaluated 29 countries from Europe within four dimensions. They used seven indicators for *Organizational Autonomy*, 11 indicators for *Financial Autonomy*, eight indicators for *Staffing Autonomy*, and 12 indicators for *Academic Autonomy*; and their indicators have many conjoint criteria with the dimensions of organizational flexibility. They found that Institutional autonomy in Turkish universities was limited; their organisational autonomy was rated as 'low' (with the rank of 28th), and their financial (23rd), staffing (21st), and academic autonomy (25th) as 'medium low'. However, in terms of staffing autonomy, Turkey scored (with 60.00%) at the top of developing European countries. With the similar results, there are also several studies about the autonomy level of Turkish universities in terms of university-society-government-market/capital relations, finance, academic performance, and management (Çelik & Gür, 2014; Erdem, 2013; Özcan & Çakır, 2016; Öztürk, 2006).

Method

Research Design

In order to investigate organizational flexibility in universities, the research was designed in a case study pattern. Creswell (2007, p. 73) defined the case study as "a qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multiple bounded systems (cases) over time, through detailed, in-depth data collection..., and reports a case description and case-based themes". In line with this definition, the research includes multiple cases of various Turkish universities via their reports by the EUA.

Data Source

The CofHE and 66 Turkish universities are members of the EUA (EUA, 2015d), and 32 universities already took institutional evaluation within the IEP (EUA, 2015b; Visakorpi et al., 2008). These universities involved in the IEP constituted the targeted study group. However, eight foundation universities were excluded from the study group because of financial, managerial, and structural differences between foundation and public universities. The researcher then aimed to include at least two public universities from each geographical region in Turkey, but there is no institutional evaluation report for any public universities in the southeast part of Anatolia. Thus, the researcher included two more public universities from Marmara and Central Anatolia into the study group instead of the Southeast Anatolian universities. Moreover, the researcher took the dates of the EUA's evaluations into consideration while deciding the public universities from each region, but there are a limited number of Turkish universities which took the evaluation service from the EUA between 1999-2004 and 2011-16. As a result, 14 Turkish public universities (see Table 1) were selected for the analysis.

Data Collection and Analysis

The researcher first attempted to access the Turkish versions of the EUA's institutional evaluation reports, but could collect a very limited number of Turkish reports. Therefore, the researcher decided to use the English versions of the reports. The researcher then accessed the EUA's reports from the EUA's website (only including reports after 2009) and the EUA secretariat by requesting reports via e-mail before 2009.

After receiving reports for the selected Turkish universities, the researcher analysed the documents related to the EUA's evaluations by using a descriptive thematic analysis, as one of the qualitative data analysis techniques. The researcher benefited from the dimensions of organizational flexibility in Ceylan's (2001) study as themes: *Strategy Flexibility, Managerial Flexibility, Precept Flexibility, Labour Flexibility, Organizational Clarity and Appreciation, Organizational Structure Flexibility, and Communication Flexibility*. During the analysis, the researcher followed the steps of qualitative data analysis proposed by Miles, Huberman, & Saldana (2014). These steps are: i) Data Condensation, ii) Data Display, and iii) Drawing/Verifying Conclusions.

Table 1.
Distribution of Turkish Public Universities in the Data-Set

Region / Date	1999-2001	02-04	05-07	08-10	11-13	14-16
Aegean	-	-	Ege U.	Adnan Menderes U.	-	-
Black Sea	-	-	-	Karadeniz Technical U. Abant İzzet Baysal U.	-	-
Central Anatolia	-	Middle East Technical U.	Erciyes U.	Anadolu U.	-	-
East Anatolia	-	-	Atatürk U.	Yüzüncü Yıl U.	-	-
Marmara	Boğaziçi U.	Uludağ U.	-	-	-	Marmara U.
Mediterranean	-	-	Akdeniz U. Süleyman Demirel U.	-	-	-
South-East Anatolia-	-	-	-	-	-	-
Total	1	2	5	5		1

Firstly, the researcher coded each report by noted keywords and phrases under the themes and formed the complete code-list. Another expert who had experience in qualitative research methodology also coded the reports using the code-list. The researcher then calculated the inter-coder reliability as .87 using Miles & Huberman's (1994) formula [$\text{Consensus on data} / (\text{Consensus on data} + \text{Dissidence on data}) \times 100$]: an inter-rater reliability of .70 and above can be accepted as evidence for adequate internal reliability. After ensuring internal reliability, the results of the research were summarized according to the themes and are presented with direct quotations from the reports in the next section.

Results

The results extracted from the EUA's reports, both positive comments and negative evaluations about Turkish public universities, were categorized in accordance with the seven dimensions of organizational flexibility. However, the researcher had to use too broad a code-scheme due to the amount of data, and each code noted findings repeats many times within each report. Thus, he preferred to present only the prominent findings, by combining direct quotations from the reports, under the sub-sections regarding organizational flexibility and its sub-dimensions.

General Evaluations Related to Organizational Flexibility

The EUA's evaluations reported points affecting all dimensions of organizational flexibility in the universities. According to the evaluators, the centralised and bureaucratic national higher education structure was the main factor that negatively influences university autonomy in Turkey. They stated for example that "Turkish universities have a low degree of autonomy and suffer under a heavy and centralised bureaucratic system" (Boğaziçi University, 1999, p. 11)¹ and "the team...reported limitations on determining strategy, internal decision-making, responsibility and innovation due to the strong

¹ Throughout the results, this reference system indicates the EUA's report of the university in the quotation.

influence of the central Council of HE in Ankara” (Marmara University, 2014, p. 6). Another clue related to limited organizational flexibility was the control-based budgeting system, cumbersome rules, and heavy administrative duties. They also commented that “a comprehensive set of rules and regulations which state universities are subject to...are clear contrast with the freedom. ...However the Team suggests that the university should explore the possibility of establishing its own internal aggregated financial structure...[to] allow...some flexibility” (Middle East Technical University, 2003, p. 6).

On the other hand, there are several positive assessments in the report. In one of these assessments, the evaluators underlined that “Currently, the Turkish higher education system is about to introduce a new management system based on management by objectives and their achievement in combination with the introduction of lump-sum budgeting” (Atatürk University, 2006, p. 16). In addition, they counted “Actions concerning the changes needed in order to adapt to the new European landscape built through the establishment of the European Higher Education Area” (Süleyman Demirel University, 2006, p. 34) and “efforts to embrace the Bologna reforms” (Yüzüncü Yıl University, 2009, p. 5) were among important attempts related to regional² and international higher education schemes. They also reported hospitals in some universities as main income provider in revolving fund, English as the official medium of instruction in several universities, and distance education operations in a few universities were other factors that contributed to various dimensions of the organizational flexibility in universities. In other words, the evaluators stated that entrepreneurial practices in universities increase their financial independency, and increasing financial independency positively reflects on all dimensions of organizational flexibility, in particular strategy flexibility.

Evaluations Related to Strategy Flexibility

In respect of strategy flexibility, the main issue in the reports was the necessity of “creating more room for manoeuvre for new developments which implies more financial independence from government in terms of autonomy and also by the generation of additional income” (Abant İzzet Baysal University, 2008, p. 41). Other important points to integrate human and financial resources with institutional strategies were the urgency of reconceptualization of ‘personnel’ functions to ‘human resource management’ functions and the establishment of a central financial operation unit. On the other hand, the evaluators mentioned the limited, but promising, fund rising activities in Turkish public universities by private foundations, hospitals, continuous education centres (refer lifelong learning units open to public), international programmes, external research funds, donations, etc. They also highlighted the importance of institutional strategic plans; for example, “The METU has...commenced with the formulation of a new strategic plan. In this plan the development of its own research and technology policy, as well as the strengthening of the internationalisation programme will, without any doubt, be important chapters” (Middle East Technical University, 2003, p. 10).

Evaluations Related to Managerial Flexibility

According to the EUA’s reports, “a rationalisation and simplification of organisational structures [including managerial organization]” (Akdeniz University, 2007, p. 40), “Their [*internal and external stakeholders*] active...participation in the governance” (Yüzüncü Yıl University, 2009, p. 27), “the establishment of central [management] mechanisms...[to] financially make best use of its resources” (Süleyman Demirel University, 2006, p. 24) were the requirements in order to empower managerial flexibility in universities. The evaluators also added that “This segmentation of the financial incomes, leading to a fragmentation of the financial allocation processes within the university, is obviously not adequate for fostering a university-wide and shared vision...of the institution, its needs, its diversity and its priorities” (Erciyes University, 2005, p. 8). Thus, they underlined the importance of the co-ordination

² ‘Regional’ refers here to Europe as a continental region.

of income generation activities at university level to provide fair fund allocation among units for their own managerial operations. In contrast to some unfavourable comments, they reported several practices operating in universities to increase the effectiveness of the management system such as different vice-rectors and committees related to teaching and research, a rectorate advisory system, student representation (generally without voting rights) in the senate, central information and data analysis units, and evaluation and consultation from international organizations.

Evaluations Related to Precept Flexibility

Consistent with their previous remarks, the evaluators pointed out the priority of “Refining rules and criteria for the allocation of funds and making them public (making sure that those concerned are aware of them)” (Erciyes University, 2005, p. 13). Furthermore, within precept flexibility, they underlined the requirement to form new regulations, both at national and institutional levels, to establish more selective student entrance in study programmes, especially in vocational higher schools (similar with technical colleges or fachschules), and to allow greater flexibility in tuition fees. In terms of well-designed regulations, they gave the example of: “a financial incentive structure of 6.00% to programme co-ordination; 52.00% the Revolving Fund (half to the academic unit); 42.00% to the teachers which seems fair enough” (Akdeniz University, 2007, p. 33). Another good example they mentioned is the rule about carrying out independent research by students as a prerequisite of graduation from many undergraduate programmes.

Evaluations Related to Labour Flexibility

Within labour flexibility, the EUA’s reports generally proposed developing various solutions to increase salaries granted by the government in order to attract young talent and to avert unfair competition with foundation universities on appointing quality staff. The other two points in the reports are the limited job positions provided by central higher education management and the low motivation among academics “Due to job security [...] ...the members of the University neglect activities in research and in the modernisation of study programmes and teaching activities, because there are no incentives for further promotion or a threat of disadvantages in case of inactivity” (Uludağ University, 2003, p. 8). In addition to comments related to adversities in labour flexibility, the evaluators highlighted several practices to develop the abilities of human resources; for example, “to ensure that all academic staff become familiar with the new teaching methodologies, ...a ‘Train the Trainers’ programme at the Medical Faculty and similar undertakings in other units” (Adnan Menderes University, 2010, p. 10) and “a unit...established to develop programmes for supporting all students and staff in their skills in writing, speaking and conducting projects in English” (Marmara University, 2014, p. 10). They also noted efforts related to the inclusion of students/staff in international exchange programmes, as follows: “We are aware that Ege University has been ranked first among Turkish universities regarding student and teaching staff mobility [in Erasmus exchange programmes] in the academic years 2004-05/2005-06” (Ege University, 2007, p. 23).

Evaluations Related to Organizational Clarity and Appreciation

Firstly, the evaluators commented that “The National Higher Education Framework may be presented as a barrier to change when in fact decision-making capacity is held by the University” (Karadeniz Technical University, 2010, p. 17), and “Because of the lack of transparency of the decision-making processes, it is difficult for the staff to be involved and to take responsibility at the different levels of the decision-making processes” (Atatürk University, 2006, p. 11). They then claimed that there was a need to review national regulations related to university management and to clarify the decision-making process in order to empower organizational clarity in universities. Moreover, they underlined

the importance of appreciating good examples of teaching, research, and managerial practices, and the requirement to establish a well-designed reward system, including both material and achievement awards. In line with their comments, they shared an example from Anadolu University (2010, p. 10), as follows: “In spite of the legal constraints that limit the possibilities to reward individual or unit high performance, AU is developing a complex evidence-based incentives and reward system.”

Evaluations Related to Organizational Structure Flexibility

In terms of organizational structure flexibility, the EUA’s reports mainly suggested that Turkish public universities need to develop a campus master-plan to prevent fragmentation among units and to realign faculties by abandoning the juxtaposition faculty/unit model in order to enable inter-disciplinary studies. These reports also showed that because of the limited amount of research funds in universities as a reflection of scarce research money at a national level, universities have “to rely on [their] internal funds. To become a research oriented university..., UU is aware that the realisation of this aim is not entirely a question of funding, but also it is a question of an institutional structure that supports researchers” (Uludağ University, 2003, p. 12). Furthermore, the evaluators believed that “research centres are a good initiative to organise and monitor (interdisciplinary) research activities and therefore it should be further developed” (Boğaziçi University, 1999, p. 17). They also mentioned the good examples in several universities related to effective organizational structures such as central research management units, research hubs/units to operate inter-departmental projects, central laboratories and incubators, internal research and travel funds, and easy access to academic sources through library facilities.

Evaluations Related to Communication Flexibility

To enhance flexibility in communication, the evaluators suggested instituting internal and external communication systems by improving ICT-based networks, establishing central information and data analysis offices, and creating clear lines between administrative units and top management. They also asserted that universities must “ensure linkages between strategic goals and funding on all levels and that communication and coordination between all units, including vocational schools and the central level are assured” (Adnan Menderes University, 2010, p. 18). Furthermore, the EUA’s reports presented a couple of examples about how institutional information networks contribute to the formation of a quality culture due to their functions within internal quality assurance mechanisms, and how deans can benefit from students’ opinions via regularly meeting with student representatives. Lastly, these reports added the importance of an open door policy towards society and positive relations with regional actors for communication flexibility. For instance:

“Regional and local governing entities and other bodies say that they have very good relationships with the University and value the input of the University. They find individuals within the University approachable and accessible to engage in new projects and have gained many grants to develop these.” (Karadeniz Technical University, 2010, p. 12).

Discussion, Conclusion & Implementation

The EUA’s evaluators have carried out many site visits to Turkish universities since 1998. Based on their visits, they comprehensively perused the general characteristics of Turkish national higher education systems. They then underlined many adversities arising from the centralized nation-wide higher education governance structure, as well as the positive reflection of recent policies and practices on the organizational flexibility level of Turkish universities.

The evaluators argued that the Turkish higher education system is highly bureaucratic due to the strict rules, especially in financial matters. As a known fact, these state regulations cause cumbersome administrative duties at all levels in universities, and a control-based budgeting system leads public universities to establish private foundations to operate most of their income generation (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Öztürk, 2006). At this point, recent state initiatives related to performance-based (lump-sum) budgeting for universities can be accepted as an important advancement to empowering financial autonomy in public universities. The performance-based (lump-sum) budgeting model will provide more flexibility to universities to define their priorities and allocate their budget to units in line with their performance prescience (Barblan et al., 2008; Erdem, 2013; Kohtamäki & Lyytinen, 2004; Mensah & Werner, 2003).

On the other hand, almost all financing for public (even foundation) universities in Turkey depends on state funding, and the greater part of their revenue is reserved for basic spending items such as personnel expenses, infrastructure services, and maintenance-repair work (Kurt & Gümüş, 2015). This causes limited investment in developing universities on education, research, and service areas in which they obtain extra income and leaves them behind developed universities within the budget system based on performance predictions (Çınar & Ağcakaya, 2016; Özkan & Gedikoğlu, 2014). In this sense, additional financial resources might be allocated to younger universities in order to support their entrepreneurial income generation activities. Here, a promising example is the special support for five post-2005 universities within the “Regional Development Focused Mission Differentiation and Specialization” Project of the CofHE to enhance their ‘knowledge and technology transfer’ activities in at least one prior research area for the development of their region (YÖK, 2016c).

Additionally, a lump-sum budgeting model looks promising for public universities in terms of creating more space to generate alternative income (through health services, continuous education activities, distance education programmes, joint projects with industry/business organizations, and donations) and to distribute revolving funds to units in line with their strategies (Erdem, 2013; Öztürk, 2006). To achieve organizational goals in their strategic plans, Turkish public universities also need flexibility in the recruitment of human resources (Efe & Ozer, 2015; Visakorpi et al., 2008). However, by using its legal power based on state regulations, the nation-wide central higher education management unit (CofHE) have interfered in universities’ staff choices more than ever in recent years (Özcan & Çakır, 2016). Nevertheless, with its recent initiatives and practices, the CofHE have delegated more power to universities’ management boards and senates to operate the investments of infrastructure and superstructure (Çelik & Gür, 2014) and to form their degree programmes by taking the minimum criteria determined by the CofHE into account, even by heightening these criteria (Çetinsaya, 2014).

However, the EUA’s evaluators strongly underlined that the multi-layer and clumsy management structure in Turkish public universities resulted in the limitations related to the participation of various stakeholders (e.g. staff, students, local actors, etc.) in decision-making. Therefore, to increase managerial flexibility in universities, they suggested simplifying the management structure by establishing, not too many, only few effective committees, a distinctive duty/responsibility sharing among top level managers (e.g. vice-rectors for education, research, financial operations, human resource management, or international relations), central coordination units both for financial and academic matters (e.g. central data and analysis unit, research office, quality monitoring centre, etc.), and short and functional lines between administrative units and their responsible senior academic managers. In addition, to empower flexibility in universities, it is important to form clear organizational rules and internal regulations to form a transparent process in fund allocation among units, as well as in evaluation of teaching and research outcomes (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Lewis, Hendel, & Kallsen, 2007).

Moreover, according to the EUA’s reports, clear job descriptions for academics as for administrative staff and well-designed reward systems can help to enhance organizational clarity and appreciation in Turkish public universities. However, beyond motivation via material and achievement awards, universities have to support their academic workforce by providing the necessary financial, technical,

and academic assistance (Çetinsaya, 2014; Yamaç, 2009). Therefore, it is crucial to provide satisfactory research funds and to establish well-developed facilities such as advanced laboratories, inter-disciplinary research centres, techno-classrooms, libraries with large academic collections and data-base connections, etc. (Uslu, 2016a; Visakorpi et al., 2008). However, most Turkish universities are relatively young and do not have the essential facilities to support the scholarly activities of their academics (Özoğlu, Gür, & Gümüş, 2016); thus, the government and the CofHE should take these infrastructural handicaps of younger universities into consideration during budget allocation among public universities (Uslu, 2016b).

Furthermore, as in Süngü's (2013) and Akgeyik's (2013) studies, the EUA's reports commented that academic salaries in Turkey are relatively low, so the government should seek to ways to increase salaries and fringe benefits to attract younger talent to Turkish academia. In this regard, the academic incentive programme initiated by the Turkish government in 2016 is an important implementation despite its potentially unfavourable influence on the quality of scholarly products and academic ethics. In addition, the Programme for 2,000 Doctoral Scholarships in 100 Thematic Areas and Legal Regulations for Post-Doctoral Appointments, both initiated by the CofHE in 2016, are new practices to increase the number of researchers employed in Turkish universities (YÖK, 2016d). To enhance the flexibility in academic labour, the EUA's reports suggested that university managers operate various pedagogical training schemes to inform their academic staff about recent teaching methodologies and approaches and to support the development of the staff and students' foreign language abilities by offering free (or at a reasonable cost) foreign language courses and promoting the participation of their staff and students in international exchange/mobility programmes (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Gündeğer, Soysal, & Yağcı, 2012). On the other hand, the EUA's evaluators underlined that the number of incoming students from abroad to many Turkish universities was very limited. It is a fact that 75.00% of Turkish universities reported more outgoing students/staff than incoming in 2014-2015, despite a total of 2,752 outgoing and 4,305 incoming students to Turkey (YÖK, 2016a). The evaluators also highlighted the contributions of incoming students/staff (mainly thorough Erasmus/Erasmus+ programmes) to the constitution of an international medium in Turkish universities. On this point, the Mevlana Student/Staff Exchange Programme operated by the CofHE is a good attempt to increase the number of incoming students/staff. However, financial support for the Mevlana programme, especially for Turkish students, is relatively low (YÖK, 2016b); thus, the number of outgoing students (only 65) is far behind incoming (447 students) (YÖK, 2016a). In this regard, the policy-makers in the CofHE should re-assess the amount of financial support to heighten the number of outgoing students/staff.

Collaboration with universities/institutes abroad through research projects, joint degree programmes with overseas higher education institutions, and appointment of foreign staff are other practices suggested in the EUA's report to empower the contribution of international human resources to Turkish higher education. The reports also emphasised the critical role of an open door policy to society and positive relations with local actors in terms of mutual benefit between universities and local community, such as the participation of universities in city-life via educational, cultural, and social activities, supplying a high-skilled workforce to local industry, partnership in research projects related to regional³ priorities with local bodies, and donations from local actors to universities (Aktan, 2007; Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Özcan & Çakır, 2016; Yamaç, 2009). In addition to positive connections with external stakeholders, the requirement of quality communication between management, personnel, and students was also interpreted through the EUA's reports. To increase communication flexibility, university managers can benefit from ICT-based communication networks, establish central coordination units, initiate committees including representatives from each department, and organize periodic meetings with students and staff (Uslu, 2015; Uslu & Arslan, 2015). In this respect, despite many glitches in its initial period, the recent electronic document circulation system in universities (Electronic Information Management System – EBYS), is a good example of accelerating information dissemination among units.

³ 'Regional' refers here to the area close to the university.

Overall, it can be said that the general level of organizational flexibility in Turkish public universities is not high, as in their institutional autonomy level calculated by the EUA based on their reports on Turkish universities (EUA, 2015c). Here, it is important to accentuate that institutional autonomy and organizational flexibility are not the same concepts even though they have many conjoint points. It seems that financial autonomy initiates the formation of strategy flexibility in universities, and the conformable rules and regulations of national higher education provides room for universities to adopt precept and managerial flexibility. Furthermore, flexibility in strategies, management structure, and internal rules and regulations will allow university managers to act more freely in the matter of infrastructural, technological, and human resource investments. Then, the stronger organizational flexibility will provide a greater university autonomy in terms of financial, managerial, employment, and academic autonomy (Çelik & Gür, 2014; Erdem, 2013; Öztürk, 2006).

In line with this general result, the CofHE would make a greater contribution to autonomy and organizational flexibility in Turkish universities if the policy-makers re-designed the CofHE as a nation-wide coordination unit of fair and logical budget allocation among universities instead of a highly centralized control mechanism of national higher education. Furthermore, operating independently (although founded by the CofHE), the Board of Quality in Higher Education, Turkey (BofQinHE) is an important institution for evaluating the quality of universities' outputs (YKK, 2016). If the BofQinHE takes qualitative criteria into account, as well as quantitative data, during the evaluation and monitoring process, this may contribute considerably to the establishment of a culture of quality in Turkish universities.

In this study, although different institutional characteristics of Turkish universities were evaluated within organizational flexibility and its dimensions, only the major findings could be detailed here. Therefore, it would be valuable for further research to analyse separately each sub-section of the EUA's reports (i. *Governance and Institutional Decision-Making*, ii. *Teaching and Learning*, iii. *Research*, iv. *Service to Society*, v. *Quality Culture*, and vi. *Internationalization*) in order to examine the weaknesses of Turkish universities, as well as their strengths more comprehensively. Researchers could also carry out comparative studies through the sub-sections in the EUA's reports of universities from different European countries or the organizational flexibility in European universities.

Acknowledgement

This article was generated by elaborating the paper presented at the 22th European Conference on Educational Research (ECER 2015), 07-11 September 2015, Corvinus University, Budapest, Hungary.

Türkçe Sürüm

Giriş

Örgüt teorisindeki son dönem kuramlardan biri, örgütlerin çevrelerinden girdi alarak bu girdileri örgüt içi süreçlerde işlediklerini ve oluşan çıktıları da çevrelerine geri sunduklarını savunan ‘Sistem Yaklaşımı’dır (Hoy & Miskel, 2015). Üniversiteler ise, hem iç hem de dış paydaşları ile olan çok yönlü karmaşık ilişkileri nedeniyle açık sistemlere mükemmel örnek oluşturmaktadırlar. Bu nedenle; üniversiteler, bulundukları ülkelerin ekonomi, bilim ve teknoloji politikalarındaki, kamu yönetimi anlayışındaki (örn. işletmecilik, hesap verebilirlik, performans yönetimi, bütçe kesintileri ve özelleştirme), eğitim uygulamalarındaki (örn. uygulamalı/mesleki eğitimler, teknoloji-destekli öğretim ve uzaktan eğitim) değişimlerden ve yükseköğretim ile ilgili küresel eğilimlerden (örn. kitlesel/evrensel eğitim, uluslararası işbirliği, öğrenci/personel değişim girişimleri, ortak derece programları ve Kitlesel Açık Çevrimiçi Kurslar (MOOCs)) derinlemesine etkilenmektedirler (Aktan, 2007; Chapman & Austin, 2002; Erkan, 2011). Sürekli hareketli olan çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek için, modern üniversitelerin yapılarında, politikalarında ve prosedürlerinde ciddi değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Ayrıca, akademik çalışmanın doğası, paydaşların talepleri, yönetimde kişilerin değişmesi, politika oluşturma süreçleri, var olan örgütsel yapılar, güç dağılımı, politik ilişkiler, örgüt kültürü ve bireylerin kişisel özellikleri gibi içsel değişkenler de üniversitelerdeki değişimi etkilemektedir (Boonstra, 2004; Kondakci & van den Broeck, 2009; Stefani, 2008). Üniversite yöneticileri ise tüm bu kompleks değişim faktörleriyle yalnızca kurumlarında esnek bir yapı oluşturarak başa çıkabilirler (Chan, 2012; Clark, 1998, 2001).

Örgütler için esneklik, kurumların çevrelerindeki yeni olanaklara ve beliren tehditlere adaptasyonunu ifade etmektedir (Maldonado, 2003; Özden, 2005). Örgütsel esneklik ise; kurumların politikalarında ve stratejilerinde, yönetsel işlemlerde, iş prosedürlerinde ve örgütsel yapılarında değişiklikler yaparak kurumların çevrelerinde yaşanan değişimlere doğru zamanda uygun cevaplar vermeleri olarak tanımlanmaktadır (Adonisi & van Wyk, 2012; Skorstad & Ramsdal, 2009). Ceylan (2001, pp. 38-47) hizmet kuruluşlarında örgütsel esneklik için yedi boyut tanımlamıştır; bunlar, *Strateji Esnekliği*, *Yönetsel Esneklik*, *Kural Esnekliği*, *İşgücü Esnekliği*, *Organizasyonel Açıklık ve Tanıma*, *Organizasyonel Yapı Esnekliği* ve *İletişim Esnekliği*’dir (as cited in Uslu, 2015, p. 41).

Strateji Esnekliği, kurumların çevrelerindeki ve rakiplerindeki değişikliklere göre örgütsel stratejilerin değişimi ve yenilenmesi olarak tanımlanmaktadır. *Yönetsel Esneklik*, örgütsel amaçlara daha hızlı ulaşmak için yönetim stillerinde yapılan çabuk değişiklikler ve bu değişiklikler aracılığıyla örgütsel esnekliğin diğer boyutlarını etkilemedir. Örgütlerdeki kanunlar ve düzenlemelerin kesinlik ve çalışanlara kendi kararlarını vermeye müsaade etme düzeyleri ise *Kural Esnekliği* olarak belirtilmektedir. Çalışanların yeteneklerinin gelişim düzeyleri ve çeşitliliği, *İşgücü Esnekliği* olarak isimlendirilmektedir. *Organizasyonel Açıklık ve Tanıma*, açık iş tanımlamaları ve çalışanların ortaya koydukları performansı farklı boyutları gözетerek değerlendiren ödül yaklaşımları aracılığıyla çalışanlar arasında güven oluşturmayı ifade etmektedir. *Organizasyonel Yapı Esnekliği* ise, çalışanların daha az kontrol edildiği ve kendi iş planlarını yapabildikleri ve işbirlikli takım projeleri ile süreç odaklı çalışmalara uygun örgütsel yapıları ve sistemleri belirtmektedir. *İletişim Esnekliği* de, çalışanlar arasındaki yatay ve çapraz iletişim için örgütlerdeki alternatif kanallarını yanı sıra ast ve üstler arasındaki dikey iletişim kanallarını içermektedir.

Bu teorik çerçeve, üniversitelerdeki örgütsel esnekliği değerlendirmek için gerekli parametreler olarak kullanılabilir. Yapılacak kurum içi öz değerlendirmelerde ise, üniversitelerin örgütsel esnekliklerinin son durumu ile ilgili bazı önemli noktalar gözden kaçabilir. Bu anlamda; kurum dışı oluşumlar tarafından yapılacak kurumsal değerlendirmeler, daha esnek örgütsel yapılar oluşturmak için ne gibi girişimlere ihtiyaç duyulduğu konusunda üniversitelere daha objektif sonuçlar sağlayabilir (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Rosa, Cardoso, Dias, & Amaral, 2011). Farklı ülkelerden üniversitelerin

entegrasyonu ile kalite güvencesi ve şeffaflık açılarından, Avrupa çapında üniversitelere dışsal değerlendirme hizmeti sunan mekanizmalarından biri ise Avrupa Üniversiteler Birliği (AÜB)'dir.

AÜB tarafından kurum, bölge ve ulus düzeyinde üç farklı değerlendirme opsiyonu sunulmakta ve üniversiteler, Kurumsal Değerlendirme Programı (KDP) kapsamında kendi örgütlerine yönelik kurumsal değerlendirme talep edebilmektedirler. KDP sürecinde, yetkilendirilen komite (genellikle dört deneyimli akademisyen veya uzmandan oluşan), kurumsal normlar ve değerler, yönetim ve operasyonlar, kalite güvence etkinlikleri, stratejik yönetim ve değişim kapasitesi yönünden üniversiteleri değerlendirmektedirler (EUA, 2015a). Bu komite, yaptıkları iki saha ziyareti sonrası, üniversitelerdeki kaliteyi arttırmaya ve kurumsal değişimin yönetimine ilişkin önerileri içeren bir sonuç raporu sunmaktadır.

1998-99'dan günümüze, birçok Türk üniversitesi (21 devlet ve 8 vakıf üniversitesi) AÜB'nin kurumsal değerlendirmelerinden yararlanmıştır; hatta birkaç üniversite, ilk değerlendirmeden birkaç (genellikle 4 ile 5) yıl sonra izleme (follow-up) değerlendirmelerine de katılmışlardır (EUA, 2015b; Visakorpi, Stankovic, Pedrosa, & Rozsnyai, 2008). Bu kurumsal değerlendirme raporları, Avrupa ülkelerinden üst düzey akademik yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak, hem güçlü hem de zayıf yönleri açısından Türk yükseköğretim sistemi, üniversiteler ve örgütsel yapılarıyla ilgili kritik değerlendirmeler, önemli yorumlar ve değerli öneriler sunmaktadır. Bu anlamda; AÜB'nin değerlendirmelerinden oluşan set, Türk üniversitelerinin örgütsel esnekliğini yorumlayabilmek için önemli bir kaynaktır. Ayrıca, gerekli olan başlıca örgütsel birimler, etkili politikalar ve verimli uygulamalara ilişkin yurtdışından değerlendiricilerin önerileri, üniversite yöneticileri için kurumlarındaki esneklik düzeyini geliştirmek adına kullanışlı ve yönlendiricidir. Bu bağlamda; araştırmanın amacı, AÜB'nin kurumsal değerlendirme raporlarındaki sonuçları kullanarak Türk üniversitelerinin örgütsel esnekliğini incelemektir.

Literatür Taraması

Yükseköğretim literatüründe, modern girişimci üniversitelerin esnek örgütsel yapılanma ihtiyacı birçok çalışmada belirtilmiş olsa da (Aktan, 2007; Aypay, 2015; Barblan, Ergüder, & Gürüz, 2008; Chan, 2012; Chapman & Austin, 2002; Clark, 1998, 2001; Çetinsaya, 2014; Maldonado, 2003; Yamaç, 2009), bu çalışmalardan hiçbiri üniversitelerdeki örgütsel esnekliği doğrudan sorgulamamaktadır. Yalnızca, Uslu (2015, 2016a) tarafından, Ceylan'ın (2001) ortaya koyduğu çerçeveyi dikkate alarak, üniversitelerdeki bilimsel ve sosyal uygulamalara ilişkin yönetsel esnekliği (bsUiYE) değerlendirmek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Ardından, Uslu (2016b), Türk devlet üniversitelerinde görevli öğretim üyelerinin yönetsel görevlerinin etkisini kontrol altında tutarak, bsUiYE algılarını değerlendirmiş ve öğretim üyeleri tarafından, öğretim ve toplum hizmeti uygulamalarına göre araştırma uygulamalarına ilişkin yönetsel esnekliğin daha yüksek düzeyde algılandığını belirlemiştir. Ayrıca, Uslu ve Arslan (2015) tarafından öğretim üyelerinin akademik entelektüel liderlikleri ile bsUiYE, örgütsel iletişim ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiler incelenmiş; toplum hizmeti uygulamalarına ilişkin yönetsel esnekliğin akademik entelektüel liderliğin altı boyutunun tamamı için anlamlı yordayıcı ve öğretim uygulamalarına ilişkin yönetsel esnekliğin de yalnızca Gözetici Olma boyutu için anlamlı yordayıcı olduğu bulunmuştur.

Çalık ve Bumin-Süzen (2013) ise geliştirdikleri anket aracılığıyla, üç Türk devlet üniversitesinin AÜB kurumsal değerlendirme raporlarındaki (yönetim, finansman, araştırma, eğitim, dış paydaşlar ve uluslararası bakış açılarına ilişkin) gelişim önerilerine öğretim üyelerinin katılım düzeylerini incelemiştir. Çalık ve Bumin-Süzen (2013), üç üniversite arasında yer alan uluslararası nitelikteki üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin AÜB'nin raporlarındaki önerilere en az düzeyde katılım gösteren grubu oluşturduğunu ve üç üniversitenin eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim üyelerinin dış paydaşlar ve uluslararası bakış açıları ile ilgili önerilere yüksek düzeyde katıldıklarını belirlemiştir. AÜB'nin değerlendirme raporları üzerinden Türk üniversiteleri ile ilgili bir diğer çalışma da, 2007-08 yıllarında AÜB tarafından yapılan Türk yükseköğretim sisteminin ulusal değerlendirmesidir (Visakorpi et al., 2008). Türk üniversitelerindeki mali özerkliğin ve stratejik esnekliğin güçlendirilmesi adına, bu rapor, küresel eğilimleri ve ulusal gereklilikleri dikkate alarak ulusal-çaplı yükseköğretim yönetiminin (Yükseköğretim

Kurulu (YÖK)'na atıfta bulunarak) yeniden düzenlenmesini, hem ulusal hem de kurumsal düzeyde strateji odaklı ve performans temelli bütçelemeyi, karar alma süreçlerine iç ve dış paydaşların katılımını, alternatif gelir üretimini (hayat boyu öğrenme etkinlikleri, uzaktan eğitim programları, iş dünyası ve sanayi kuruluşları için araştırma kontratları, üniversitelerin kendi başlangıç firmaları, kurumsal/sağlık/teknik hizmet satışı ve üniversitelerin fiziki alanlarının ve isim haklarının kiralanması gibi yollarla), yerel aktörlerle işbirliğini, yurtdışı üniversiteler ile ortaklıklar kurmayı, öğrenci/personel değişimini/hareketliliğini geliştirmeyi, uluslararası öğrenci çekmeye yönelik girişimlerde bulunmayı, ulusal ve uluslararası akreditasyon uygulamalarına katılmayı, uygulamalı eğitim içerikleri geliştirmeyi ve kurum içi kalite güvence sistemleri oluşturmaya önermektedir.

Avrupa çapında, üniversite özerkliği ile ilgili en geniş çalışma ise, 2010 yılı sonuna kadar yapılmış olan ülke ve kurumsal değerlendirme raporlarına dayalı olarak AÜB tarafından gerçekleştirilmiştir (EUA, 2015c). Bu çalışmada, Avrupa'dan 29 ülke AÜB tarafından dört boyutta değerlendirilmiştir (EUA, 2015c). AÜB, örgütsel esneklik ile birçok ortak ölçüt içeren, *Örgütsel Özerklik* için yedi, *Mali Özerklik* için 11, *İşgücü Özerkliği* için sekiz ve *Akademik Özerklik* için 12 gösterge kullanmıştır. AÜB, Türk üniversitelerinde kurumsal özerkliğin kısıtlı olduğunu belirlemiş; örgütsel özerklik düzeyini 'düşük' olarak (28. sırada), mali (23.), işgücü (21.) ve akademik özerkliğini (25.) ise 'orta düşük' düzey olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan; Türkiye, işgücü özerkliği açısından (%60.00 puanla) gelişmekte olan Avrupa ülkeleri arasında en üst sıralarda yer almıştır. Ayrıca, Türk üniversitelerini, üniversite-toplum-devlet-piyasa/sermaye ilişkileri bağlamında ve mali, akademik ve yönetsel açılarından değerlendiren ve benzer bilgiler/bulgular sunarak AÜB'nin ortaya koyduğu sonuçları destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Çelik & Gür, 2014; Erdem, 2013; Özcan & Çakır, 2016; Öztürk, 2006).

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma, üniversitelerin örgütsel esnekliğinin incelenmesi amacıyla, durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Creswell (2007, p. 73), durum çalışmasını, "araştırmacının, sınırları belli olan bir sistemi (durum) veya çoklu sınırlandırılmış sistemleri (durumları) zamanla, detaylı ve derinlemesine veri koleksiyonu üzerinden incelediği ve ardından durumu betimleyerek ve duruma dayalı temaları raporladığı nitel yaklaşım" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım doğrultusunda; bu araştırma, AÜB'nin raporları üzerinden farklı Türk üniversitelerini kapsayan çoklu durumları içermektedir.

Veri Kaynağı

YÖK ve 63 Türk üniversitesi AÜB'ne üyedir (EUA, 2015d) ve 29 üniversite hali hazırda KDP kapsamında kurumsal değerlendirme almıştır (EUA, 2015b; Visakorpi et al., 2008). KDP'ye katılmış olan bu üniversiteler, araştırmanın hedeflenen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Sekiz vakıf üniversitesi ise, devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mali, yönetsel ve yapısal farklılıklar nedeniyle çalışma grubunun dışında bırakılmıştır. Ardından, araştırmacı, Türkiye'nin her bir coğrafi bölgesinden en az iki devlet üniversitesini çalışma grubuna dâhil etmeyi amaçlamış, fakat Güneydoğu Anadolu'dan hiçbir üniversite AÜB'den kurumsal değerlendirme almadığından çalışma grubuna bu bölgeden üniversite dâhil edememiştir. Bu nedenle; Güneydoğu Anadolu'dan eksik kalanların yerine, çalışma grubuna, araştırmacı Marmara ve İç Anadolu'dan toplam iki üniversite daha dâhil etmiştir. Ayrıca, araştırmacı üniversiteleri belirlerken, üniversitelerin AÜB kurumsal değerlendirme raporlarının tarihlerini de dikkate almıştır, fakat 1999-2004 ve 2011-16 tarih aralıklarında AÜB'den kurumsal değerlendirme hizmeti alan sınırlı sayıda Türk üniversitesi bulunmaktadır. Sonuç olarak, belirlenen 14 devlet üniversitesinin (bakınız Tablo 1) AÜB raporları analiz sürecine dâhil edilmiştir.

Tablo 1.*Veri Setinde Yer Alan Türk Devlet Üniversitelerinin Dağılımı*

Bölge / Tarih	1999-01	02-04	05-07	08-10	11-13	14-16
Akdeniz	-	-	Akdeniz Ü. Süleyman Demirel Ü.	-	-	-
Doğu Anadolu	-	-	Atatürk Ü.	Yüzüncü Yıl Ü.	-	-
Ege	-	-	Ege Ü.	Adnan Menderes Ü.	-	-
Güneydoğu Anadolu	-	-	-	-	-	-
İç Anadolu	-	Orta Doğu Teknik Ü.	Erciyes Ü.	Anadolu Ü.	-	-
Karadeniz	-	-	-	Karadeniz Teknik Ü. Abant İzzet Baysal Ü.	-	-
Marmara	Boğaziçi Ü.	Uludağ Ü.	-	-	-	Marmara Ü.
Toplam	1	2	5	5		1

Veri Toplama ve Analizi

Araştırmacı, öncelikle, AÜB'nin kurumsal değerlendirme raporlarının Türkçe versiyonlarına erişmeyi denemiş, fakat çok az sayıda Türkçe rapora erişebilmiştir. Bu nedenle, araştırmacı AÜB raporlarının İngilizce versiyonlarını kullanmaya karar vermiştir. Ardından, araştırmacı AÜB'nin raporlarına AÜB'nin websitesi (yalnızca 2009 yılı sonrası raporları içermekte) üzerinden ve e-mail yoluyla AÜB sekreteryasından (2009 öncesi raporları) erişmiştir.

Seçilen Türk üniversitelerinin raporlarını edindikten sonra, araştırmacı, AÜB'nin değerlendirmelerine ilişkin dokümanları nitel veri analizi tekniklerinden biri olan betimsel tematik analiz yöntemini kullanarak analiz etmiştir. Araştırmacı, temalar için Ceylan (2001) tarafından geliştirilen örgütsel esneklik boyutlarından yararlanmıştır. Bu boyutlar, *Strateji Esnekliği*, *Yönetsel Esneklik*, *Kural Esnekliği*, *İşgücü Esnekliği*, *Organizasyonel Açıklık ve Tanıma*, *Organizasyonel Yapı Esnekliği* ve *İletişim Esnekliği* şeklindedir. Araştırmacı, analiz sürecinde Miles, Huberman ve Saldana (2014) tarafından önerilen nitel veri analizi basamaklarını izlemiştir. Bu basamaklar; i) Verileri Yoğunlaştırma (veya Veri Birleştirme), ii) Verileri Sunma (veya Veri Sergileme) ve iii) Sonuçları Çizimleme/Onaylama (veya Sonuçları Betimleme/Doğrulama) şeklindedir.

İlk olarak, araştırmacı, her bir raporu temalara uygun anahtar kelimeler veya kelime grupları kullanarak kodlamış ve bütüncül bir kod-listesi oluşturmuştur. Nitel araştırma yöntemleri konusunda tecrübeli bir başka akademisyen ise her bir raporu kod-listesini kullanarak yeniden kodlamıştır. Ardından, araştırmacı, Miles ve Hubermans'ın (1994) formülünü [*Veriler üzerinde fikir birliği* / (*Veriler üzerinde fikir birliği* + *Veriler üzerinde fikir ayrılığı*) x 100] kullanarak kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısını .87 olarak hesaplamıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısının .70 ve yukarı olması ise çalışmanın iç güvenilirlik yeterliğinin sağlandığını gösterdiği kabul edilmektedir (Miles & Hubermans, 1994). İçsel güvenilirliğin sağlanmasının ardından, kullanılan temalara uygun olarak araştırmanın bulguları özetlenmiş ve ilgili raporlardan yapılan doğrudan alıntılarla birlikte bir sonraki bölümde sunulmuştur.

Bulgular

Türk üniversitelerine ilişkin olumlu yorumların ve olumsuz değerlendirmelerin yorumlanması ile AÜB'nin raporları üzerinden elde edilen bulgular, örgütsel esnekliğin yedi boyutuna göre kategorileştirilmiştir. Diğer taraftan, araştırmacı, verilerin yoğunluğu nedeniyle oldukça geniş bir kod-düzeni kullanmak zorunda kalmış ve her bir kod bulgularla ilişkilendirildiğinde her rapor içerisinde birçok kez tekrar etmiştir. Bu nedenle; araştırmacı, yalnızca öne çıkan bulguları, raporlardan yapılan doğrudan alıntılarla birleştirerek, örgütsel esneklik ve alt boyutlara yönelik alt başlıklar altında sunmayı tercih etmiştir.

Örgütsel Esnekliğe İlişkin Genel Değerlendirmeler

AÜB'nin değerlendirmeleri, üniversitelerde örgütsel esnekliğinin tüm boyutlarını etkileyen bazı noktaları rapor etmektedir. Değerlendiricilere göre, merkezileşmiş ve bürokratik ulusal yükseköğretim yapısı, Türkiye'de üniversite özerkliğini olumsuz etkileyen ana faktördür. Değerlendiriciler, örneğin, "Türk üniversiteleri düşük derecede özerkliğe sahipler ve ağır, merkezileşmiş bürokratik sistem altında eziliyorlar (Boğaziçi Üniversitesi, 1999, p. 11)¹" ve "Ankara'daki merkezi yükseköğretim konsülünün güçlü etkisi nedeniyle, [değerlendirme] takım[ı], strateji belirme, içsel karar alma, sorumluluk ve inovasyon üzerinde kısıtlamalar rapor etmiştir (Marmara Üniversitesi, 2014, p. 6)" şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Sınırlı örgütsel esneklikle ilgili diğer nedenler ise, kontrol-temelli bütçeleme sistemi, yük oluşturan hantal kurallar ve ağır yönetsel görevler olarak ifade edilmektedir. Değerlendiriciler ayrıca, "devlet üniversitelerinin uymak zorunda oldukları kapsamlı kanunlar ve düzenlemeler seti...açıkça özgürlüğe ters düşmektedir...[y]ine de, [değerlendirme] takım[ı], az da olsa esneklik...elde etmek [için]...üniversitelere, kendi içsel birleştirilmiş finansal yapılarını kurmanın olasılığını keşfetmeleri önermektedir (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2003, p. 6)." yorumunda bulunmaktadırlar.

Diğer taraftan, raporlarda bazı olumlu değerlendirmeler de bulunmaktadır. Bu değerlendirmelerden birinde, "[k]ısa süre önce, Türk yükseköğretim sistemi, hedeflere dayalı yeni yönetim sistemini ve üniversitelerin başarılarını birleştiren bütüncül (lump-sum) bütçelemeyi uygulamaya geçirmiştir (Atatürk Üniversitesi, 2006, p. 16)" ifadesinin altı çizilmektedir. Buna ek olarak, değerlendiriciler, "Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın kuruluşuyla birlikte, yeni oluşan Avrupa düzenlemesine uyum için gerekli değişikliklere yönelik eylemler[i] (Süleyman Demirel Üniversitesi, 2006, p. 34)" ve "Bologna reformlarını karşılamaya yönelik çabalar[ı] (Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 2009, p. 5)", bölgesel² ve uluslararası yükseköğretim şemalarına ilişkin önemli girişimler arasında saymaktadır. Ayrıca, değerlendiriciler, bazı üniversitelerde döner sermaye için ana kaynak olarak hastanelerin oluşunu, birkaç üniversitenin tümüyle İngilizce eğitim sunmasını ve birkaç üniversitede geniş kapsamlı uzaktan eğitim programlarının varlığını, üniversitelerdeki örgütsel esnekliğin farklı boyutlarına katkıda bulunan diğer faktörler olarak rapor etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, değerlendiriciler, üniversitelerin girişimci uygulamalarının finansal bağımsızlıklarını arttırdığını; üniversitelerin artan finansal bağımsızlığın ise başta strateji esnekliği olmak üzere örgütsel esnekliğin tüm boyutlarına olumlu yansıdığını dile getirmişlerdir.

Strateji Esnekliğine İlişkin Değerlendirmeler

Strateji esnekliği açısından, "özerklik anlamında devletten finansal olarak daha bağımsız hale gelmeyi sağlayacak gelişmeler ve ek gelir sağlamayı kolaylaştıracak manevralar için alan yaratma (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2008, p. 41)" gereksinimi, raporlardaki ana konudur. Finansal ve insan kaynaklarının kurumsal stratejilerle entegrasyonu için diğer önemli noktalar ise, 'personel' fonksiyonlarının 'insan kaynağı yönetimi' fonksiyonlarına uygun olarak acilen yeniden oluşturulması ve merkezi finansal operasyon birimi kurulması olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan, değerlendiriciler, özel vakıflar, hastaneler, sürekli eğitim merkezleri, uluslararası programlar, dış araştırma fonları, bağışlar, vb. uygulamalarla gerçekleştirilen, sınırlı ama ümit verici fon artırma etkinliklerinden de bahsetmişlerdir. Ayrıca, "ODTÜ, yeni stratejik planını oluşturma sürecini yaşamaktadır ve bu planda, kendi araştırma ve teknoloji politikasının oluşturulması ve de uluslararasılaşma programının güçlendirilmesi, şüphesiz önemli bölümler olacaktır (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2003, p. 10)" örneğinde olduğu gibi, değerlendiriciler kurumsal stratejik planların önemine vurgu yapmışlardır.

¹ Bulgular bölümü boyunca, bu atıflar, atıftaki üniversiteye ait AÜB'nin değerlendirme raporunu belirtmektedir.

² Buradaki 'bölgesel' ifadesi, kıtasal bir bölge olarak Avrupa'ya atıfta bulunmaktadır.

Yönetmelik Esnekliğine İlişkin Değerlendirmeler

AÜB'nin raporlarına göre, “örgütsel yapıların [yönetmelik organizasyon dahil] rasyonalizasyonu ve sadeleştirilmesi (Akdeniz Üniversitesi, 2007, p. 40)”, “yönetim, üniversite[ler]nin [iç ve dış paydaşlarının] aktif...katılımları (Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 2009, p. 27)” ve “finansal olarak kaynakların en iyi şekilde kullanımı için...merkezi [yönetim] mekanizmalarının kurulması (Süleyman Demirel Üniversitesi, 2006, p. 24)”, üniversitelerde yönetmelik esnekliği güçlendirmek adına yapılması gerekenlerdir. Ayrıca, değerlendiriciler, “finansal gelirlerdeki bu bölünme, üniversite içinde finansal paylaşım süreçlerinde parçalanmaya yol açmakta ve açıkçası üniversite çapında paylaşılan kurum vizyonunun, bu vizyonun gereksinimlerinin, çeşitliliğinin ve önceliklerinin beslenmesi için yetersizliğe neden olmakta (Erciyes Üniversitesi, 2005, p. 8)” yorumunu da eklemiştir. Bu anlamda, değerlendiriciler, birimlerin kendi yönetmelik operasyonları adına birimler arasında adil bir fon dağılımının sağlanması için, gelir getirici etkinliklerin üniversite düzeyinde koordinasyonunun önemi vurgulamışlardır. Olumsuz yorumlarının aksine, değerlendiriciler, yönetim sisteminin etkililiğini artırmak adına üniversitelerde gerçekleştirilen, araştırma ve öğretimle ilgili farklı rektör yardımcılıkları ve komiteler, rektörlük danışma sistemi, senatolarda öğrenci temsili (genellikle oy hakkı olmadan), merkezi bilgi ve veri analiz birimleri ve uluslararası kuruluşlardan değerlendirme ve danışma hizmeti alınması gibi bazı uygulamaları da rapor etmişlerdir.

Kural Esnekliğine İlişkin Değerlendirmeler

Önceki yorumları ile tutarlı şekilde, değerlendiriciler temel olarak, “fon dağılımına yönelik kuralların ve kriterlerin sadeleştirilmesi[nin] ve duyurulması[nın] (herkesin bu kurallar ve kriterlerin farkında olduğundan emin olunması için) (Erciyes Üniversitesi, 2005, p. 13)” öncelikli olduğunu belirtmektedir. Ek olarak, kural esnekliği kapsamında, değerlendiriciler, derece programlarına daha seçici bir öğrenci giriş sisteminin (özellikle meslek yüksekokullarına girişte) kurulması ve öğrenci harçlarının belirlenmesinde daha fazla esnekliğe izin verecek bir yapının belirlenmesi için, hem ulus hem de kurum düzeyinde yeni düzenlemelerin oluşturulmasına ihtiyaç olduğunu dile getirmiştir. İyi tasarlanmış düzenleme anlamında ise, değerlendiriciler, sürekli eğitim merkezleri ile ilgili, “%6.00 program koordinatörü payı, %52.00 döner sermaye aktarımı (yarısı ilgili akademik birime olmak üzere) ve %42.00 eğitimci payının oldukça adil bir finansal teşvik yapısı gibi görüldüğü (Akdeniz Üniversitesi, 2007, p. 33)” örneğini vermiştir. Bir diğer iyi örnek olarak da, değerlendiriciler, birçok lisans programında öğrencilerin mezun olması için bağımsız araştırma yapmalarının (bitirme tezi hazırlama) ön şart olmasını dile getirmiştir.

İşgücü Esnekliğine İlişkin Değerlendirmeler

İşgücü esnekliği kapsamında, AÜB'nin raporlarında genel olarak, genç ve yetenekli kişileri akademiye çekmek ve kaliteli çalışanların ataması konusunda vakıf üniversiteleriyle olan ve pek de adil şartlarda gerçekleşmeyen çekişmeyi engellemek adına hükümet tarafından maaşların iyileştirilmesi için yeni çözümler aranması gerektiği ifade edilmektedir. Raporlarda yer alan diğer iki önemli nokta ise; merkezi yükseköğretim yönetiminin sınırlı sayıda iş pozisyonu sağlanması ve akademisyenler arasındaki düşük motivasyon, keza “iş güvencisinden kaynaklanmaktadır. Akademisyenler, araştırma aktivitelerini ve derece programlarının modernizasyonu ile öğretim etkinliklerini göz ardı etmekte, çünkü ileri düzey çalışmaları güdüleyici teşvikler ve akademisyenlerin bu aktif olmama durumunun dezavantajlarına yönelik yaptırımlar bulunmamaktadır (Uludağ Üniversitesi, 2003, p. 8).” İşgücü esnekliği kapsamındaki sıkıntılara ilişkin yorumlarına ek olarak, değerlendiriciler, insan kaynaklarının becerilerini geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen bazı uygulama örneklerine de vurgu yapmışlardır; örneğin, “tüm akademisyenlerin yeni öğretim metodolojilerine aşina olmasını sağlamak amacıyla, tıp fakültesinde ve benzer şekilde diğer birimlerde yürütülen ‘Eğiticilerin Eğitimi’ programı (Adnan Menderes Üniversitesi, 2010, p. 10)” ve “tüm öğrencilerin ve personelin İngilizce yazma, konuşma ve bu dilde proje yürütme becerilerini desteklemek üzere...kurulan birim...tarafından yürütülen programlar (Marmara Üniversitesi,

2014, p. 10).” Ayrıca, değerlendirciler, cümlelerin devamında olduğu gibi, öğrencilerin ve personelin uluslararası değişim programlarına katılımı ile ilgili çabaların da altını çizmiştir: “Bizler [değerlendirciler], 2004-2005/2005-06 akademik yıllarında, [Erasmus değişim programı kapsamında] öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğinde, Ege Üniversitesi’nin Türk üniversiteleri arasında birinci sırada yer aldığı bilincindeyiz (Ege Üniversitesi, 2007, p. 23).”

Organizasyonel Açıklık ve Tanıma İlişkin Değerlendirmeler

İlk olarak, değerlendirciler, “üniversitelerin karar alma kapasitesi ile ilgili değişiklikler söz konusu olduğunda, ulusal yükseköğretim çerçevesi engel teşkil etmekte (Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2010, p. 17)” ve “karar alma süreçlerinde şeffaflık olmayışı nedeniyle, personelin karar alma süreçlerine katılımı ve farklı düzeylerde sorumluluk almaları oldukça zor (Atatürk Üniversitesi, 2006, p. 11)” yorumlarında bulunmuşlardır. Ardından, değerlendirciler, üniversite yönetimiyle ilgili ulusal düzenlemelerin gözden geçirilmesi ve üniversitelerde örgütsel açıklığın güçlendirilmesi için karar alma süreçlerinin netleştirilmesine gereksinim olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca, değerlendirciler, öğretim, araştırma ve yönetim uygulamaları ile ilgili iyi örneklerin takdir edilmesinin önemini ve hem maddi hem de manevi ödülleri içeren iyi tasarlanmış ödül sisteminin kurulmasına ihtiyaç olduğunu altını çizmiştir. Bu yorumlarına paralel olarak, değerlendirciler, cümlelerin devamında yer alan şekliyle, Anadolu Üniversitesi’nden (2010, p. 10) bir örneği paylaşmışlardır: “Yüksek performans gösteren bireyleri ve birimleri ödüllendirmeyi sınırlayan yasal kısıtlamalara rağmen, AU, kompleks biçimde kanıt-temelli teşvikler ve ödül sistemi geliştirmiştir.”

Organizasyonel Yapı Esnekliğine İlişkin Değerlendirmeler

Organizasyonel yapı esnekliği açısından, AÜB’nin raporları temel olarak, Türk üniversitelerinin birimler arasındaki bölümlenmeyi önlemek için kampüs-master-planları geliştirmeye ve disiplinler arası çalışmalara olanak sağlamak için fakültelerin/birimlerin sıralı dizilim modelini terk ederek fakülte yapılanmalarının yeniden düzenlenmesine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Ek olarak, bu raporlar, ulusal düzeyde araştırmaya ayrılan kısıtlı bütçenin yansımaları olarak üniversitelerdeki sınırlı araştırma fonları nedeniyle, üniversiteler “kendi iç fonlarına güvenmek zorundadır. Araştırma odaklı üniversite olabilmek için..., UU [üniversiteler] bu hedefi gerçekleştirmenin tümüyle fon konusu olmadığını, ayrıca araştırmacıları destekleyici kurumsal yapıların da konunun parçası olduğunu farkında olmalıdır (Uludağ Üniversitesi, 2003, p. 12).” Bunların yanı sıra, değerlendirciler, “araştırma merkezlerinin, (disiplinler arası) araştırma etkinliklerini organize etmek ve takibini sağlamak için iyi girişimlerdir [olduğuna] ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir[tiğine] (Boğaziçi Üniversitesi, 1999, p. 17)” inanmaktadır. Ayrıca, değerlendirciler, merkezi araştırma yönetim birimleri, bölümler-arası projelerin yürütüldüğü araştırma hubları (göbekleri) ve üniteleri, merkezi laboratuvarlar ve incubatorlar (kuluçka merkezleri), kurum-içi araştırma ve seyahat fonları ve akademik kaynaklara kolay ulaşım sağlayan kütüphane olanakları gibi etkili örgütsel yapılara ilişkin birkaç üniversitede yer alan iyi örnekleri de dile getirmiştir.

İletişim Esnekliğine İlişkin Değerlendirmeler

İletişimde esnekliği artırmak adına, değerlendirciler, (bilişim) teknoloji(si)-temelli ağları geliştirerek içsel ve dışsal iletişim sistemleri oluşturulabileceği, merkezi bilgi ve veri analizi merkezleri kurulabileceği ve idari birimler ile yönetim arasında açık ve belirgin hatlar yaratılabileceği önerilerinde bulunmuştur. Ayrıca, değerlendirciler, üniversitelerde “stratejik amaçlarla her düzeydeki fonlar arasında bağlantıların ve meslek yüksekokulları ile merkezi birimler dâhil, tüm birimlerin arasında iletişimin ve koordinasyonun sağlanması (Adnan Menderes Üniversitesi, 2010, p. 18)” gerektiğini savunmuştur. Bunlara ek olarak, AÜB’nin raporları, kurumsal bilgi ağlarının, kurum içi kalite güvence mekanizmaları kapsamındaki fonksiyonları sayesinde, kalite kültürüne sağladığı katkı ve yöneticilerin, özellikle de dekanların, öğrenci

temsilcileri ile gerçekleştirdiği düzenli toplantılar yoluyla öğrenci görüşlerinden faydalanması konularında birkaç örnek sunmaktadır. Son olarak, bu raporlar, iletişim esnekliği bağlamında, topluma yönelik açık kapı politikasının ve bölgesel (yerel) aktörlerle olan olumlu ilişkilerin önemine değinmiştir. Örneğin:

Bölgesel ve yerel yönetim birimleri ve diğer oluşumlar tarafından, kendilerinin üniversite ile çok iyi ilişkileri olduğu ve üniversitenin getirilerine değer verdikleri söylenmiştir. Bu birimler ve oluşumlar, üniversiteden bireyleri, yeni projelere adım atma noktasında kolay erişilebilir ve oldukça katılımcı bulunmaktadır ve bu bağlamda üniversite ile birlikte birçok fon elde etmişlerdir (Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2010, p. 12).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

AÜB'den değerlendirciler, 1998'den beri Türk üniversitelerinde birçok alan ziyareti gerçekleştirdiler. Bu ziyaretlerine dayalı olarak, değerlendirciler, Türk yükseköğretim sisteminin genel özelliklerini kapsamlı şekilde inceleme fırsatı buldular. Ardından, değerlendirciler, AÜB'nin raporları kapsamında, merkezileşmiş ulusal-çapta yükseköğretim yönetimi yapısından kaynaklanan sıkıntılarının yanı sıra Türk üniversitelerinin örgütsel esneklik düzeylerine olumlu yansımaları olan son dönem politikaları ve uygulamaları da dile getirdiler.

Değerlendirciler, katı kurallar, özellikle de mali konulara ilişkin, nedeniyle Türk yükseköğretim sisteminin oldukça bürokratik olduğunu savunmaktadır. Bilinen bir gerçek olarak, dile getirilen devlet düzenlemeleri, üniversitelerdeki her düzeyde, külfeti ağır olan idari işlemlere neden olmakta ve kontrol temelli bütçeleme sistemi, devlet üniversitelerini, gelir getirici etkinliklerinin çoğunluğunu yürütmek için özel vakıflar kurmaya yönelmektedir (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Öztürk, 2006). Bu kapsamda, performans temelli (bütüncül) bütçeleme ile ilgili devlet tarafından gerçekleştirilen son dönem girişimler, devlet üniversitelerinde mali özerkliği güçlendirmeye yönelik önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir. Performans temelli (bütüncül) bütçeleme modeli, üniversitelere, önceliklerini belirleme ve performans öngörülerine paralel olarak birimler arasında bütçe paylaşımı yapma konularında daha fazla esneklik sağlayabilir (Barblan et al., 2008; Erdem, 2013; Kohtamäki & Lyytinen, 2004; Mensah & Werner, 2003).

Diğer taraftan, Türkiye'deki devlet üniversitelerin (hatta vakıf üniversitelerinin bile) finansmanının tamamına yakını devlet fonlarına dayanmakta ve gelirlerinin büyük bölümü personel giderleri, altyapı hizmetleri, bakım-onarım işleri gibi temel harcama kalemlerine ayrılmaktadır (Kurt & Gümüş, 2015). Bu durum, gelişmekte olan üniversitelerin ek gelir elde edebileceği eğitim, araştırma ve hizmet alanlarına kısıtlı yatırım yapmasına ve performans çıktılarına ilişkin öngörülere dayalı bütçeleme sistemi içerisinde gelişmiş üniversitelerinin gerisinde kalmasına neden olmaktadır (Çınar & Ağcakaya, 2016; Özkan & Gedikoğlu, 2014). Bu anlamda, genç üniversitelerin gelir düzeylerini arttıracak girişimci uygulamalarını desteklemek adına, bütüncül bütçeleme sisteminde bu üniversitelere ek finansal kaynak ayrılabilir. Bu konuda, 2005 sonrası kurulmuş olan beş üniversitenin bulundukları bölgelerin gelişimi için öncelikli alanlardan en azından birindeki 'bilgi ve teknoloji transferi' etkinliklerini arttırmak için 'Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Projesi' kapsamında YÖK tarafından özel olarak desteklenecek olması umut vadeden bir örnektir (YÖK, 2016c).

Ek olarak, bütüncül bütçeleme modeli, devlet üniversitelerinde alternatif gelir üretimleri (sağlık hizmetleri, sürekli eğitim etkinlikleri, uzaktan eğitim programları, sanayi/iş örgütleriyle ortak projeler ve bağışlar yoluyla) ve sirküler bütçelerinin (döner sermaye gelirlerinin) birimlerin stratejilerine göre dağıtımı için daha fazla alan yaratma adına teşvik edici görünmektedir (Erdem, 2013; Öztürk, 2006). Stratejik planlarındaki amaçlara ulaşmak için, Türk devlet üniversiteleri, ayrıca, insan kaynaklarının edinimi kapsamında da esnekliğe ihtiyaç duymaktadır (Efe & Ozer, 2015; Visakorpi et al., 2008), fakat ulusal merkezi yükseköğretim yönetimi birimi (YÖK), devlet düzenlemelerine dayanan yasal gücünü kullanarak, üniversitelerin personel tercihlerine son yıllarda her zamankinden daha çok müdahalede bulunmaktadır (Özcan & Çakır, 2016). Bu durumun aksine, son dönemdeki girişimleri ve uygulamalarıyla, YÖK, üniversitelerin yönetim kurullarına ve senatolarına altyapı ve üstyapı yatırımlarını gerçekleştirme

konusunda (Çelik & Gür, 2014) ve belirledikleri minimum kriterlerin dikkate alınması, hatta artırılması koşuluyla, derece programlarının oluşturulmasında (Çetinsaya, 2014) daha fazla güç aktarımında bulunmaktadır ve bunu devam ettirmektedir.

Fakat AÜB'nin değerlendiricileri, Türk devlet üniversitelerindeki çok katmanlı ve hantal yönetim yapılanmasının, farklı paydaşların (örn. çalışanlar, öğrenciler, yerel aktörler, vb.) karar almaya katılımını kısıtladığını güçlü şekilde ifade etmektedir. Bu anlamda, üniversitelerdeki yönetsel esnekliği artırmak için, değerlendiriciler, çok fazla olması yerine az ve işlevsel komitelerin, tepe yönetimde belirgin görev ayrımının (eğitimden, araştırmadan, finansal operasyonlardan, insan kaynaklarından veya uluslararası ilişkilerden sorumlu rektör yardımcılıkları gibi), hem finansal hem de akademik konulara ilişkin merkezi koordinasyon birimlerinin (örn. merkezi veri ve analiz birimi, araştırma ofisi, kalite izleme merkezi, vb.) ve idari birimler ile sorumlu tepe yöneticiler arasında kısa ve fonksiyonel hatların kurulması yoluyla yönetim yapısının basitleştirilmesini önermektedirler. Ek olarak, üniversitelerde esnekliği güçlendirmek için, eğitim ve araştırma çıktılarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel kuralların yanı sıra birimler arası fon dağıtımında şeffaflık adına açık ve belirgin kurum içi düzenlemelerin oluşturulması da önemlidir (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Lewis, Hendel, & Kallsen, 2007).

Ayrıca, AÜB'nin raporlarına göre, idari personel için olduğu gibi, akademisyenler için açık iş tanımlarının ve iyi tasarlanmış ödül sistemlerinin oluşturulması, Türk devlet üniversitelerindeki organizasyonel açıklık ve tanıma yapılanmasını güçlendirmeye yardımcı olabilir. Fakat maddi ve manevi ödüllerin getireceği motivasyonun ötesinde, üniversiteler, gerekli finansal, teknik ve akademik yardımlarla akademik işgücünü desteklemek zorundadırlar (Çetinsaya, 2014; Yamaç, 2009). Bu anlamda, tatminkar araştırma fonlarının sağlanması ve ileri laboratuvarlar, disiplinler arası araştırma merkezleri, tekno-sınıflar, geniş akademik koleksiyona ve veri bankalarına erişime sahip kütüphaneler, vb. gelişmiş kurumsal olanakların oluşturulması oldukça önemlidir (Uslu, 2016a; Visakorpi et al., 2008). Türk üniversitelerinin çoğunluğu ise oldukça genç olup, akademisyenlerin bilimsel faaliyetlerini destekleyecek temel olanaklara dahi sahip değiller (Özoğlu, Gür, & Gümüş, 2016). Bu nedenle, hükümet ve YÖK, devlet üniversitelerine bütçe dağılımında, genç üniversitelerin altyapılarıyla ilgili bu tür eksiklikleri de dikkate almalıdır (Uslu, 2016b).

Yukarıdakilere ek olarak, Süngü'nün (2013) ve Akgeyik'in (2013) çalışmalarında da belirtildiği üzere, AÜB'nin raporlarında, Türkiye'de akademisyen maaşların oldukça düşük olduğu, bu nedenle genç yetenekleri Türk akademisine çekmek için hükümetin maaşları ve yan gelir kalemlerini artırmanın yollarını araması gerektiği yorumunda bulunmaktadır. Bu bağlamda; bilimsel üretimin kalitesi ve akademik etik üzerine potansiyel istenmeyen etkilerine rağmen, 2016 yılında hükümet tarafından başlatılan akademik teşvik uygulaması önemli bir uygulamadır. Yine, YÖK tarafından 2016'da başlatılan 100 tematik alanda 2.000 doktora bursu programı ve üniversitelerin doktora sonrası araştırmacı istihdamına yönelik düzenleme, araştırmacı istihdamını arttırmaya yönelik yeni uygulamalardır (YÖK, 2016c). Akademik işgücündeki esnekliği artırmak için, AÜB'nin değerlendiricileri ayrıca, üniversite yönetimlerine, güncel öğretim metotları ve yaklaşımları konusunda akademisyenleri bilgilendirecek değişik eğitimler gerçekleştirmeleri ve öğrenciler ile personelin yabancı dil becerilerinin gelişimini desteklemek için ücretsiz (en azından makul bir ücretle) yabancı dil kursları düzenlemeleri ve hem öğrencilerin hem de personelin uluslararası değişim programlarına/hareketliliklere katılımını teşvik etmeleri önerilerinde bulunmaktadır (Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Gündeğer, Soysal, & Yağcı, 2012).

Diğer yandan, AÜB'nin değerlendiricileri, çoğu Türk üniversitesine yurtdışından gelen öğrenci sayısının oldukça sınırlı olduğunu altını çizmektedir. Gerçekte ise, 2014-2015'te Türkiye'den 2.752 giden ve Türkiye'ye 4.305 gelen öğrenci olmasına rağmen, Türk üniversitelerinin %75.00'i gelen öğrenci/öğretim elemanından daha çok giden öğrenci/öğretim elemanı rapor etmiştir (YÖK, 2016a). Ayrıca, değerlendiriciler, yurtdışından gelen öğrencilerin/öğretim elemanlarının (çoğunlukla Erasmus/Erasmus+ aracılığıyla), Türk üniversitelerinde uluslararası ortamın oluşuma katkılarını ön plana çıkarmıştır. Bu anlamda, yurtdışından gelen öğrenci/öğretim elemanı sayısını artırmak için YÖK tarafından yürütülen Mevlana Öğrenci/Öğretim Elemanı Değişim Programı önemli bir girişimdir. Fakat Mevlana programındaki finansal destek, özellikle de Türk öğrenciler için, oldukça düşüktür. Bu nedenle,

yurtdışına giden öğrenci sayısı (65 öğrenci) ülkemize gelen öğrenci sayısının (447 öğrenci) oldukça gerisinde kalmıştır (YÖK, 2016a). Bu bağlamda, yurtdışına giden öğrenci/personel sayılarını artırmak için, YÖK'teki politika yapıcıların finansal destek miktarlarını yeniden değerlendirmeleri yerinde olacaktır.

Yurtdışındaki üniversiteler/enstitüler ile araştırma projeleri yoluyla işbirliği yapılması, yurtdışı yükseköğretim kurumları ile ortak derece programları oluşturulması ve yabancı personel atamaları ise, Türk yükseköğretime uluslararası insan kaynaklarının katkılarını güçlendirmek adına AÜB'nin raporlarında önerilen diğer uygulamalardır. Ayrıca, bu raporlarda, topluma açık kapı politikası ve yerel aktörlerle olumlu ilişkilerin, eğitimsel, kültürel ve sosyal etkinlikleri aracılığıyla üniversitenin şehir hayatına katkısı, yerel endüstriye yüksek nitelikte işgücü sağlanması, bölgesel³ önceliklerle ilgili araştırmalarda yerel oluşumlarla proje ortaklıkları ve yerel aktörlerden üniversiteye yapılan bağışlar gibi üniversite ve yerel toplumun karşılıklı yararlarına ilişkin kritik rolü de vurgulanmaktadır (Aktan, 2007; Çalık & Bumin-Süzen, 2013; Özcan & Çakır, 2016; Yamaç, 2009). Dış paydaşlarla olumlu ilişkilere ek olarak, AÜB'nin raporlarında, yönetim, personel ve öğrenciler arasında kaliteli iletişime olan ihtiyaç da ifade edilmiştir. Bu nedenle, iletişim esnekliğini artırmak için, üniversite yöneticileri (bilişim) teknoloji(s)i-temelli iletişim ağlarından yararlanabilirler, merkezi koordinasyon birimleri kurabilirler, her bölümden temsilcilerin yer aldığı komiteler oluşturabilirler ve öğrenciler ve personelle periyodik toplantılar organize edebilirler (Uslu, 2015; Uslu & Arslan, 2015). Bu anlamda, kurulum ve kullanıma başlangıç aşamasındaki birçok sıkıntıya rağmen, üniversitelerde son dönemde kullanılan elektronik belge dolaşım sistemi (Elektronik Bilgi Yönetim Sistemi – EBYS), birimler arasında bilgi dağıtımını hızlandıracak olumlu bir örnektir.

Tüm bu bulgular sonrası, AÜB'nin Türk üniversiteleri ile ilgili raporlarına dayalı olarak hesapladıkları kurumsal özerklik düzeyi gibi (EUA, 2015c), Türk devlet üniversitelerindeki örgütsel esnekliğin genel düzeyinin de yüksek olmadığı yorumunda bulunulabilir. Burada, her ne kadar birçok ortak ve iç içe geçmiş noktalar olsa da, kurumsal özerklik ile örgütsel esnekliğin aynı kavramlar olmadığı altını çizmek gerekmektedir. Finansal özerkliğin, üniversitelerde stratejik esnekliğin oluşumunu başlattığı ve adapte edilmeye elverişli ulusal yükseköğretim kuralları ve düzenlemelerinin, üniversitelere, kural ve yönetsel esneklik için olanak sağladığı görülmektedir. Ayrıca, stratejilerdeki esneklik, yönetim yapısı ve kurum içi kurallar ve düzenlemeler, üniversite yöneticilerinin, altyapı, teknoloji ve insan kaynağı yatırımları konularında daha özgür biçimde hareket etmelerine izin verebilir. Ardından, daha güçlü yapıdaki örgütsel esneklik, üniversite özerkliğini, finansal, yönetsel, işgücü ve akademik özerklik anlamında geri besleyecektir (Çelik & Gür, 2014; Erdem, 2013; Öztürk, 2006).

Bu genel sonuç doğrultusunda, eğer politika yapıcılar YÖK'ü, ulusal yükseköğretimin oldukça merkezileşmiş kontrol mekanizması olması yerine, üniversiteler arasında adil ve mantıklı bütçe dağılımı için ulusal çapta bir koordinasyon merkezi olacak şekilde yeniden düzenleyebilirlerse, YÖK, Türk üniversitelerindeki örgütsel esnekliğe ve üniversite özerkliğine daha fazla katkı sunacaktır. Ayrıca, YÖK tarafından kurulmasına rağmen, bağımsız olarak işleyen Yükseköğretim Kalite Kurulu (YKK) oluşumu da yükseköğretim kurumlarının çıktılarının kalite yönünden değerlendirilmesi adına önemli bir yapıdır (YKK, 2016). YKK'nın niceliksel veriler kadar niteliksel verileri de değerlendirme ve izleme sürecinde dikkate alması ise, Türk üniversitelerinde kalite kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada, Türk üniversitelerinin birçok farklı kurumsal özelliği, örgütsel esnekliğinin boyutları kapsamında değerlendirilmiş olmasına rağmen, yazım alanın etkili kullanılması adına yalnızca en öne çıkan bulgulara yer verilebilmiştir. Bu nedenle, Türk üniversitelerinin problemlerinin yanı sıra güçlü yönlerinin de derinlemesine sorgulanması adına, AÜB'nin raporlarındaki alt bölümlerden (i. Yönetim ve Kurumsal Karar Alma, ii. Öğretim ve Öğrenim, iii. Araştırma, iv. Topluma Hizmet, v. Kalite Kültürü ve vi. Uluslararasılaşma) her birinin yapılacak yeni çalışmalarla incelenmesi yerinde olacaktır. Ayrıca, araştırmacılar, farklı Avrupa ülkelerinden üniversitelere ilişkin AÜB'nin raporlarındaki alt bölümler üzerinden karşılaştırmalı çalışmalar veya Avrupa üniversitelerinde örgütsel esneklik konusunda araştırmalar gerçekleştirebilirler.

³ Buradaki 'bölgesel' ifadesi, üniversiteye yakın coğrafik alana atıfta bulunmaktadır.

Bilgilendirme

Bu makale, 22. European Conference on Educational Research (ECER 2015), 07-11 Eylül 2015, Corvinus University, Budapeřte, Macaristan’da sunulan bildirinin genişletilmesi ile oluşturulmuştur.

References

- Adonisi, M., & van Wyk, R. (2012). The influence of market orientation, flexibility and job satisfaction on corporate entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal*, 11 (5), 477-486.
- Akgeyik, T. (2013). *Ulusal ve uluslararası karşılaştırmalarla öğretim üyeliği maaşı*. Ankara: SETA Report.
- Aktan, C. C. (2007). Yüksek öğretimde değişim: Global trendler ve yeni yaklaşımlar. In C. C. Aktan (Ed.), *Değişim çağında yüksek öğretim* (pp. 1-43). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Aypay, A. (Ed.). (2015). *Türkiye’de yükseköğretim: Alanı, kapsamı ve politikaları*. Ankara: Pegem.
- Barblan, A., Ergüder, Ü., & Gürüz, K. (2008). *Higher education in Turkey: Institutional autonomy and responsibility in a modernising society*. Bologna: Bononia University Press.
- Boonstra, J. J. (2004). Dynamics of organizational change and learning: An introduction. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning: Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations* (pp. 1-42). Chichester: Wiley Publishers.
- Ceylan, C. (2001). *Örgütler için esneklik performans modeli oluşturulması ve örgütlerin esneklik analizi*. Unpublished doctoral dissertation, İstanbul Technical University, İstanbul, Turkey.
- Chan, R. Y. (2012). *The limits of organizational change: Developing and embracing institutional change and flexibility in higher education organizations*. Unpublished paper, Lynch Graduate School of Education, Boston College, USA.
- Chapman, D. W., & Austin, A. E. (2002). The changing context of higher education in the developing world. In D. W. Chapman & A. E. Austin (Eds.), *Higher education in developing world: Changing contexts and institutional responses* (pp. 3-22). Boston College: The Center for Higher Education and the Program in Higher Education.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon.
- Clark, B. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management*, 13 (2), 9-24.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çalık, T., & Bumin-Süzen, Z. (2013) Avrupa Üniversiteler Birliği kurumsal değerlendirme raporlarında yer alan tespitler ve öğretim üyelerinin iyileştirme önerilerine katılım düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (3), 355-390.
- Çelik, Z., & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 18-27. doi:10.5961/jhes.2014.085
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi için bir yol haritası*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Çınar, F., & Ağcakaya, S. (2016). Yükseköğretimin finansmanında alternatif stratejiler: Dünyadaki uygulamalar ve Türkiye’de mevcut durum üzerinden karşılaştırmalı bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 269-289.
- Efe, I., & Ozer, O. (2015). A corpus-based discourse analysis of the vision and mission statements of universities in Turkey. *Higher Education Research & Development*, 34 (6), 1110-1122. doi:10.1080/07294360.2015.1070127
- Erdem, A. R. (2013). Üniversite özerkliği: Mali, akademik ve yönetsel açıdan yaklaşım. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3 (2), 97-107. doi:10.5961/jhes.2013.064
- Erkan, S. (2011). Change in higher education and a core value: Academic freedom. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), 349-376.

- EUA. (2015a). *Institutional Evaluation Programme*. Retrieved January 27, 2015, from <http://www.eua.be/activities-services/institutional-evaluation-programme.aspx>
- EUA. (2015b). *Who has participated in IEP*. Retrieved February 21, 2015, from <http://www.eua.be/activities-services/institutional-evaluation-programme/who-has-participated/iep-evaluation-reports.aspx>
- EUA. (2015c). *University autonomy in Europe*. Retrieved March 13, 2015, from <http://www.university-autonomy.eu/>
- EUA. (2015d). *EUA Members Directory*. Retrieved July 17, 2015, from <http://www.eua.be/about/members-directory?country=212>
- Gündeğer, C., Soysal, S., & Yağcı, E. (2012). ÖYP araştırma görevlilerinin yurt içi ve yurt dışı dil eğitimlerine ilişkin görüşleri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (4), 55-70.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan (Ed.), Trans. from 7th Ed.). Ankara: Nobel. (Original work published 2005)
- Kohtamäki, V., & Lyytinen, A. (2004). Financial autonomy and challenges to being a regionally responsive higher education institution. *Tertiary Education and Management*, 10 (4), 319-338. doi:10.1080/13583883.2004.9967135
- Kondakci, Y., & van den Broeck, H. (2009). Institutional imperatives versus emergent dynamics: A case study on continuous change in higher education. *Higher Education*, 58 (4), 439-464. doi:10.1007/s10734-009-9204-2
- Kurt, T., & Gümüş, S. (2015). Dünyada yükseköğretimin finansmanına ilişkin eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5 (1), 14-26. doi:10.5961/jhes.2015.105
- Lewis, D. R., Hendel, D. D., & Kallsen, L. (2007). Performance indicators as a foundation of institutional autonomy: Implications for higher education institutions in Europe. *Tertiary Education and Management*, 13 (3), 203-226. doi:10.1080/13583880701502158
- Maldonado, C. M. (2003). *Flexibility and change: Creating an organizational structure to support transformation at the University of California, Santa Cruz*. Unpublished master's thesis, California State University, Long Beach, USA.
- Mensah, Y. M., & Werner, R. (2003). Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22 (4), 293-323. doi:10.1016/S0278-4254(03)00036-X
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özcan, D., & Çakır, H. (2016). Üniversite-toplum, devlet, piyasa/sermaye ilişkileri bağlamında üniversite özerkliği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6 (1), 31-40. doi:10.5961/jhes.2016.140
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler* (6th ed.). Ankara: Pegem.
- Özkan, M., & Gedikoğlu, T. (2014). Türk yükseköğretim finansmanına ilişkin görüşler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (2), 99-111. doi:10.5961/jhes.2014.093
- Özoğlu, M., Gür, B. S., & Gümüş, S. (2016). Rapid expansion of higher education in Turkey: The challenges of recently established public universities (2006–2013). *Higher Education Policy*, 29 (1), 21-39. doi:10.1057/hep.2015.7
- Öztürk, S. (2006). Üniversite özerkliği göstergeleri üzerine bir değerlendirme. *Eğitim Bilim Toplum*, 16 (4), 114-145.

- Rosa, M. J., Cardoso, S., Dias, D., & Amaral, A. (2011). The EUA Institutional Evaluation Programme: An account of institutional best practices. *Quality in Higher Education*, 17 (3), 369-386. doi:10.1080/13538322.2011.625207
- Skorstad, E. J., & Ramsdal, H. (2009). *Flexible organizations and the new working life: A European perspective*. Surrey: Ashgate.
- Stefani, L. (2008). Change management and a model of distributed leadership in the context of academic development. *Educational Developments*, 9 (3), 19-22.
- Süngü, H. (2013). Akademisyen ücretlerine ilişkin karşılaştırmalı bir analiz. *Turkish Studies*, 8 (8), 1187-1205.
- Uslu, B. (2015). *Communication, climate and managerial flexibility regarding scholarly practices in universities, and faculty's academic intellectual leadership: A structural equation modelling*. Unpublished doctoral dissertation, Canakkale Onsekiz Mart University, Canakkale, Turkey.
- Uslu, B. (2016a). Managerial flexibility regarding scholarly practices scale: Validity and reliability studies in university environment. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (1), 109-131. doi:10.14527/kuey.2016.005
- Uslu, B. (2016b). Üniversitelerde bilimsel-sosyal uygulamalara ilişkin yönetsel esneklik: Öğretim üyelerinin algılarındaki farklılıklar. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6 (2), 220-230. doi:10.5961/jhes.2016.158
- Uslu, B., & Arslan, H. (2015). Faculty's academic intellectual leadership: Predictive relations with several organizational characteristics of universities. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5 (2), 125-135. doi:10.5961/jhes.2015.115
- Visakorpi, J., Stankovic, F., Pedrosa, J., & Rozsnyai, C. (2008). *Higher education in Turkey: Trends, challenges, opportunities – Observations and recommended actions on the higher education system based on seventeen institutional evaluation reports of Turkish universities*. İstanbul: TÜSİAD.
- Yamaç, K. (2009). *Bilgi toplumu ve üniversiteler*. Ankara: Eflatun.
- YÖK. (2016a). *Yükseköğretim İstatistikleri*. Retrieved June 09, 2016, from <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- YÖK. (2016b). *Mevlana Değişim Programı*. Retrieved June 09, 2016, from <http://www.yok.gov.tr/web/mevlana>
- YÖK. (2016c). Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Projesi. Retrieved December 30, 2016, from <http://www.yok.gov.tr/web/guest/ihtisaslasma-ve-bolgesel-kalkinma-belirlenen-5-universite>
- YÖK. (2016d). *Yükseköğretim Kurulu ilgili mevzuatı*. Retrieved December 30, 2016, from <http://www.yok.gov.tr/web/guest/mevzuat;jsessionid=A02538A73DFF771B5E1CF2F8857218E2>
- YKK. (2016). *Yükseköğretim Kalite Kurulu ilgili mevzuatı*. Retrieved December 30, 2016, from <http://www.yok.gov.tr/web/kalitekurulu>