

# Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler

Ali Rıza ERDEM, Yard. Doç. Dr.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi

**Atıf/©**– Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72.

**Özet**– Değerler, başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve işgörenlere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip oldukları inançlar, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen işgörenlerce benimsenmiş ölçütlerdir. Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet görevlerini üstlenen üniversitelerin sahip olması gereken değerlerin başında bilimsel değerler (bilimsellik, bilgiye değer verme, bilgi üretimi için fedakârlık), insanî değerler (hizmet sunulan kişilerin değerli oluşu, öğrencinin kişiliğine saygı) ve etik değerler (dürüstlük, doğruluk, güven) gelmektedir. Paydaşlara göre Pamukkale Üniversitesinin şu anda sahip olduğu ilk üç değer eğitiminde niteliğe önem verme, bilimsellik ve öncülük, ileride sahip olması gereken üç değer öncülük, bilimsellik ve çağdaşlıktır.

**Anahtar Kelimeler**– Kurum Kültürü, Üniversite Kültürü, Değer, Pamukkale Üniversitesi, Paydaş.



Her toplum zaman içerisinde kendisini yansıtan ve diğer toplumlardan farklı kılan kendi kültürünü geliştirmektedir. Örgütler de kendilerini yansıtan ve diğer örgütlerden farklı kılan kültürlerini oluşturma çabası içindedirler. *Örgüt kültürü* (Akbaba Altun 2001'den aktaran Başaran 1982; Goffee & Jones 2000; Kozlu 1986; Robbins 1990; Kotter 1987'den aktaran Terzi 2000):

değerler  
eğitimi  
dergisi

- Örgütte paylaşılan anlamlar bütünüdür.
- İşgörenlerce meydana getirilerek gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına ve işlevlerine ilişkin değerler ve normlardan oluşan bir örüntüdür.
- Bir dizi insanın zaman içerisinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir.
- Paylaşılan değerler ve inançlar, lider ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsane öğelerinden oluşmaktadır.
- Kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır.

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin diğer örgüt üyeleriyle ilişkilerini ve işiyle ilgili olarak çevreyle ilişkilerini düzenler. İşgörenin örgütsel davranışı örgütsel çevresiyle etkileşiminin bir ürünüdür. Örgüt kültürünün kendine özgü kültürel yapısı örgütsel sorunları çözmek ve değerler yoluyla işgöreni bağlamak için kullanılır. Örgüt kültürü örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmalarına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Barnabe 1991'den aktaran Atay 2003; Başaran 1982).

### **Örgüt Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler**

Kozlu'ya (1986) göre örgüt kültürünün öğeleri, paylaşılan değerler ve inançlar, lider ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsanelerdir. Ouchi'ye (1989) göre örgüt kültürü bir dizi tören, sembol ve mitem oluşmaktadır. Bütün bunlar örgütün inanç ve değerlerini örgüt çalışanlarına aktarır. Soyut olabilecek fikirleri işgörenler için anlaşılır hale getirir.

*Değer*, belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır. Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Örgüt kültürü içerisindeki değerler, işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağı ve örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunun belirleyicisidir. *Örgütsel değerler* (Akat, Budak & Budak 1994; Başaran 1982; Erçetin 1993; Randle 1998'den aktaran Terzi 2000):

- Başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve işgörelere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sa-

hip oldukları inançlar, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen, işgörenlerce benimsenmiş ölçütlerdir. Örgüt üyeleri, bu ölçütleri durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi-kötü biçimde yargılamada kullanırlar.

- İşgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir.
- Normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.
- Bir örgüt içerisinde neyin arzu edildiği ile ilgili paylaşılmış görüşler olduğundan örgüt kültürünün altındaki varsayımları yansıtır. Aynı zamanda işgörenlerin örgüt içerisinde başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini ve örgütün temel karakterini tanımlayıcı özelliklere sahiptir.
- Örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğer bir örgütte üretimi geliştirmek önemli bir değerse, en iyi işgörenler örgütün araştırma-geliştirme birimlerinde çalışmak isteyeceklerdir.
- Çoğu kez slogan hâline gelir. “*Müşterinin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi yeğlerim*” gibi.

Gagliardi'ye (1986'den aktaran; Terzi 2000) göre örgütsel değerlerin oluşumunun dört aşaması vardır : *Birinci aşama*; örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken birtakım değerlendirme kriterlerine ve öznel inançlara sahiptirler. Kurucular rakiplerinden önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inanç onların eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayalıdır.

*İkinci aşama*; liderin temel inançlarına dayalı davranış, arzulanan sonucu verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için bir referans noktası olarak kullanılır. Bu aşamada muhtemelen liderin temel inançlarına dayalı davranış örgüt üyelerince paylaşılır.

*Üçüncü aşama*; istenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak harekete geçirici unsurları tanımlamaya daha

çok odaklanır. *Sonuç* örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşıırken, *harekete geçirici unsur* baki kalarak idealleşir. Örgüt sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.

*Dördüncü aşama*; paylaşılmış değer tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanmıştır. Bu değer otomatik olarak davranışı etkiler.

Örgüt kültürü içerisindeki örgütsel değerler, “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Ulaşmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?” sorularının cevaplandırılmasının yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşması için önemli olan *kurumsal ilkeleri* ortaya koymasına yardım etmektedir.

Ülkemizde yeni kurulan üniversitelerin önündeki en büyük engellerden biri de bir kimliğe, bir *örgüt kültürüne* sahip olmamalarıdır. Üniversitenin sahip olduğu örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan *değerlerin* ortaya konması, üniversitenin amaçlarına ulaşması için önemli olanları gösteren kılavuz niteliğindeki *kurumsal ilkelerin* ortaya konması açısından önemlidir.

## Üniversite Kültüründeki Değerler

Yüksek öğretim kurumları üst düzey nitelikli insan gücü yetiştirme, bilimsel araştırma, bilimsel birikimi koruma, yayma ve geliştirme işlevinin yanında toplumun ve insanlığın sorunlarına ilişkin çözümler üretme işlevini de üstlenmiş kurumlardır (Güçlüoğlu 1996). Üniversiteler, toplum sorunlarına çözüm üretme noktasında endüstriyel ihtiyaçlara yönelik araştırmalar da yapmakta, endüstri ve iş pazarı için elemanlar yetiştirmektedir (Oktik 1996).

1982 Anayasasının 130. maddesine göre kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler devlet ve vakıflar tarafından kanunla kurulur. Devlet ve vakıflar tarafından kurulan yüksek öğretim kurumları anayasada belirtilen hükümlere tâbidir. 1982 Anayasasının 130. maddesi ve 2547 sayılı yasanın 4. maddesine göre üniversitelerde *eğitim-öğretim*, *bilimsel araştırma* ve *topluma hizmet* amaçlanmaktadır. *Eğitim-öğretim*, *araştırma* ve *topluma hizmet* görevlerini üstlenen üniversitelerimizde bugün *eğitim-öğretim* ve *bilimsel araştırma* işlevleri iç içe yürütülmektedir (Gürüz ve diğerleri, 1994; Gürüz, 2001; Korkut, 2001).

Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de *örgüt kültürü*, üniversitenin kimliğini ortaya koymaktadır. Üniversitelerdeki örgüt kültürü, personelin

değerleri ve normları anlamalarını ve standartları bilmelerini sağlayarak kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarını, örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunmalarını ve verimliliğin artırılmasını sağlar.

Üniversiteler değere dayalı örgütler oldukları için üniversite kültüründe değerler ön plandadır. Üniversitelerin örgüt kültüründe olması gereken değerler şunlardır:

- (i) *Bilimsel (akademik) değerler* (bilimsellik, bilgiye değer verme, bilgi üretimi için fedakârlık): Üniversiteler bilim yuvası olarak görülürler. Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmek, toplum sorunlarını çözümleyebilmek ve bilime katkı sağlamak için araştırma yoluyla bilgi üretirler. Bu işlevleri yerine getiren üniversitelerin örgüt kültüründe bilimsellik, bilgiye değer verme, bilgi üretimi için fedakârlık gibi bilimsel (akademik) değerler yer alır.
- (ii) *İnsanî değerler* (hizmet sunulan kişilerin değerli oluşu, öğrencinin kişiliğine saygı): Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirilir, topluma yönelik hizmetler sunulurken hizmet sunulan kişilerin değerli görülmesi, nitelikli insan gücü olarak yetiştirilen öğrencinin kişiliğine saygı gibi insanî değerlere önem verilmelidir.
- (iii) *Etik değerler* (dürüstlük, doğruluk, güven): Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet görevlerini üstlenen üniversitelerden doğruluk, dürüstlük, güven gibi etik değerlere sahip olması beklenir.

### **Küreselleşme ve Üniversite Kültüründeki Değerlere Etkisi**

Yeni binyılın en büyük değişikliği küreselleşmedir. Küreselleşen dünyada üretilen bilgi tüm kullanıcılar arasında paylaşılmaktadır. Paylaşma ortamları hızla basılı kağıt materyallerden manyetik ortamlara doğru kaymaktadır. Manyetik ortamlardaki bilgilere erişim de bilgisayar ve bilgisayar ağları yardımı ile olmaktadır. Küreselleşmeden tüm sistemler etkilenmektedir. Toplumunu oluşturan bireylerin ve kurumların da bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir.

İçinde yaşadığımız dünya özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde çok hızlı bir değişime sahne olmuştur. Bu değişim üniversitelerde diğer alanlara göre daha yoğun yaşanmıştır. Scott'a (2002) göre üniversitenin değişme

hızı ve yenilik temposu hiçbir zaman son on yılda olduğu kadar hızlı olmamıştır. Üniversitelerde yaşanan dönüşümde yeni teknolojiler, yeni öğrenci profili (gittikçe çeşitlenen yaş grupları, geri dönen ve çalışan öğrenciler, yaşam boyu öğrenme ideali), yeni yüksek öğretim sağlayıcıları, kâr amaçlı şirket üniversiteleri, sanal üniversiteler, öğrencilerin yeni ve gittikçe küreselleşen beklentileri, günden güne artan pazar odaklı rekabetçilik ve başarı hırsıyla dolu toplumsal çevre gibi etkenler rol oynamıştır.

Dünyada yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren hız kazanan değişmelerin üniversitelere etkisi şöyle özetlenebilir (Apple, 2002; Didou-Aupetit, 2002; Lee, 2002; McBurnie, 2002; Rui & Vidovich, 2002; Scott, 2002; Tural, 2002):

- (i) *Devlet ve üniversiteler arasındaki ilişkinin değişmesi:* Piyasa ekonomisinin gittikçe ağırlığını artırması sonucu kamu yönetiminin düşüncesi ve uygulamaları da bundan etkilenmiştir. Bunun sonucunda üniversitelere kamu finansmanı sağlayan devletin üniversiteye olan bakış açısı değişmiştir. Piyasa düşüncesi ve uygulamaları kamu yönetimine yerleşmektedir. Bir örnek verecek olursak 1980'li yılların sonunda İngiltere'de Thatcher hükümetinde Milli Eğitim Bakanı olan Baker, üniversiteleri uyarak devletin gereksinim duyduğu nicelik ve nitelikte insan gücü yetiştirilmesini istemiştir.
- (ii) *Üniversite özerkliğinin kamuya hesap verme sorumluluğu eksenine yönelmesi:* Üniversitenin malî kaynaklarını sağlayan toplum, kamuoyu yoluyla denetim hakkını kullanarak hesap sormaktadır. Artık üniversiteler kendine finansman sağlayan toplumun tüm kesimlerine karşı hesap verme sorumluluğunu hissetmektedirler. Bu uygulama akademik özgürlükle de çelişmektedir.
- (iii) *Bilişim teknolojisinin araştırmalarda, eğitim-öğretim hizmetlerinin sunulmasında ve sanal eğitimde etkin olarak kullanılması:* Bilişim teknolojisi örgün, uzaktan ve sanal yüksek öğretim programlarının yürütülmesinde etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda yüksek öğretim hizmeti daha çok öğrenciye, daha değişik ortamlarda, daha etkin ve verimli olarak sunulabilmektedir.
- (iv) *Üniversitelerin uluslararası olması:* Bugün özellikle gelişmiş ülkelerdeki üniversiteler sadece ulusal öğrencileri ve araştırmacıları değil, uluslararası öğrenci ve araştırmacıları da bünyesinde barındırmaktadır. Üniversiteler sadece ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde, öğrenci ve araştırmacıları kendisine çekmede rekabet etmektedirler.

- (v) *Üniversitelerin öğrenci-öğretmen topluluğundan öte bilgi toplumu ve ekonomisinin kaynağı ve karmaşık bir işletme olarak görülmesi:* Üniversiteler ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünü yetiştirirken istihdam olanaklarını daha çok göz önünde bulundurmaktadır. Bu açıdan üniversiteler piyasaya uyumlu bölümlere ağırlık vermektedir. Currie'ye göre (1998'den aktaran Kwiek, 2002;) "*Piyasalar en iyisini bilir*" felsefesi üniversiteleri etkilemiştir.
- (vi) *Pragmatik üniversiteye doğru bir yönelmenin olması:* Valimaa'yanın (1999'dan aktaran Tural, 2002) önerdiği pragmatist üniversitede akademisyenlik çok boyutlu bir çalışma gerektirmektedir. Değişen çevrede akademisyenler üniversite içindeki ve dışındaki piyasalara uzmanlıklarını pazarlama gereksinimi duyarlar. Yazara göre bu durum, akademisyenlerin öğretim ve araştırma rollerine pazarlama ve danışmanlık rolleri ekler.
- (vii) *Yüksek öğretimin ticarileşmesi:* Üniversiteler bürokratik yolla yönetilen, müşteri merkezli şirketler hâline gelmeye başlamıştır. Bu durum, kamu üniversitelerini daha girişimci olmaları için zorlamaktadır.
- (viii) *Bilginin pazar mantığı çerçevesinde alınır-satılır bir meta olarak görülmeye başlaması:* Bunun sonucu olarak da *pazar merkezli fikirlere odaklanmış* üniversite kavramı ortaya çıkmıştır.
- (ix) *Kamu yüksek öğretim kurumlarının rakiplerinin çıkması:* Bu rakipler özel ulusal kurumlar, özel yabancı kurumlar, ulusal ve yabancı ortaklı sertifika merkezleri, ulusal ve yabancı sanal eğitim sağlayıcılar, karma eğitim hizmeti verenlerdir.

Bu değişimler üniversite kültürünün önemli bir ögesi olan *değerleri* etkilemiştir. Bilimsel (akademik), insanî ve etik değerlerin yanı sıra, şirketler için önem taşıyan *ekonomik değerler* (kâr, girişimcilik, müşteri memnuniyeti) de üniversite kültüründe kabul görmeye ve yer almaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak üniversitelerin akademisyenlere ve öğrencilere bakış açısı değişmiş (akademisyenlere müteşebbis, öğrencilere müşteri gözüyle bakılması), yüksek öğretimin ekonomik olmayan sorunları ikinci hatta üçüncü derecede önemli görülmeye başlanmıştır. Küreselleşmeyle birlikte üniversite kültüründe yer almaya başlayan ekonomik değerlerin zaman zaman bilimsel (akademik), insanî ve etik değerler ile çatışması kaçınılmaz görünmektedir.

## Pamukkale Üniversitesi

Araştırmanın yapıldığı Pamukkale Üniversitesi (PAÜ, 2001) 3 Temmuz 1992 tarihinde İzmir Dokuz Eylül Üniversitesinden ayrılan Tıp ve Mühendislik Fakülteleri, Eğitim ve Meslek Yüksek Okulları ile iki fakülte ve iki yüksek okul hâlinde Denizli'de kurulmuştur. Henüz kuruluş aşamasını tamamlamamış bir üniversite olan Pamukkale Üniversitesi, hem birlikte kurulduğu diğer üniversitelerle hem de kuruluşunu tamamlamış ve kendini ispatlamış köklü üniversitelerle her alanda yarışarak kendine bir yer edinmek zorundadır. Bu amaca ulaşmak için sahip olunan *örgüt kültürünün* çekirdeğini oluşturan *değerlerin* neler olduğu, bu değerlerin üniversite içinde çalışanlar ve etkileşimde bulunanlar tarafından nasıl algılandığı çok önemlidir. Çünkü bu değerlerin tespit edilmesi, amaçlara ulaşmak için önemli olanları gösteren kılavuz niteliğindeki *kurumsal ilkelerin* ortaya konması açısından önemlidir.

Araştırmada, Pamukkale Üniversitesinin önemli iç ve dış paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki *değerlerinin* ne olduğuna bakılmıştır. *Paydaş* ile Pamukkale Üniversitesinin içinde veya dışında yer alan ve üniversiteyle etkileşimde bulunan ilgi gruplarının her biri anlatılmaktadır.

Pamukkale Üniversitesinin araştırma kapsamına alınan önemli iç paydaşları şunlardır:

- (i) *Pamukkale Üniversitesi akademik yöneticileri* (dekan, dekan yardımcısı, yüksek okul müdürü, bölüm başkanı, bölüm başkanı yardımcısı, ana bilim dalı başkanı),
- (ii) *Pamukkale Üniversitesi idari yöneticileri* (genel sekreter, daire başkanı, fakülte sekreteri, yüksekokul sekreteri, enstitü sekreteri, hastane başmüdürü, şube müdürü),
- (iii) *Pamukkale Üniversitesi akademik personeli* (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman, uzman),
- (iv) *Pamukkale Üniversitesi idari personeli* (memur, teknisyen, hizmetli),
- (v) *Pamukkale Üniversitesi öğrencileri* (fakülte, yüksek okul, enstitü).

Pamukkale Üniversitesinin Araştırma kapsamına alınan önemli dış paydaşları şunlardır:

- (i) *Denizli'deki kamu sektörü yöneticileri* (vali, vali yardımcısı, belediye başkanı, belediye başkanı yardımcısı, bakanlıkların il düzeyindeki temsilcisi olan il müdürleri, Denizli İli belediye sınırları içerisindeki devlet [ilköğretim ve orta öğretim] okulu yöneticileri ),



- (ii) *Denizli'deki özel sektör yöneticileri* (Denizli'de faaliyet gösteren tekstil sanayi kuruluşlarının yöneticileri, vakıfların açtığı özel ilköğretim ve orta öğretim okulu yöneticileri),
- (iii) *Denizli'deki sivil toplum örgütü yöneticileri* (kamu memurlarının kurduğu sendikaların Denizli yöneticileri, gönüllü yardım kuruluşu olan derneklerin yöneticileri, Denizli kamuoyunun sesi olan yerel medya kuruluşlarının yöneticileri, çeşitli meslek odaları yöneticileri ),
- (iv) *Pamukkale Üniversitesi mezunları* (1999-2000 öğretim yılında Pamukkale Üniversitesinin çeşitli fakülte ve yüksek okullarından mezun olan öğrenciler),
- (v) *Pamukkale Üniversitesi öğrenci velileri* (2000-2001 öğretim yılında Pamukkale Üniversitesinin çeşitli fakülte ve yüksek okullarında okuyan öğrencilerin velileri).

## Yöntem

### Problem ve Alt Problemler

Pamukkale Üniversitesinin önemli iç ve dış paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki değerleri nedir? Bu problem çerçevesinde ele alınan alt problemler ise; önemli iç ve dış paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin (i) “şu andaki değerleri nelerdir?” (ii) “ileride sahip olması gereken değerleri neler olmalıdır?” şeklinde ifade edilebilir.

### Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli *durum çalışması*dır. Yin'e (1984) göre durum çalışması şöyle tanımlanabilir (aktaran; Yıldırım & Şimşek 2000: 190-191): Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı, birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir. Durum çalışmasının “nasıl” ve “niçin” sorularının temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu veya olayın derinliğine incelenmesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür.

### Örneklem

Pek çok nitel araştırma yönteminde olduğu gibi örneklem büyüklüğü durum çalışmasında görel olarak *küçük* olacaktır. Bu, durum çalışmalarının

derinlemesine ve ayrıntılı bir araştırma yöntemi olmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım & Şimşek 2000).

31.03.2001 tarihi itibarıyla Pamukkale Üniversitesinde 939 akademik yönetici ve personel, 790 idarî yönetici ve personel görev yapmaktadır. 2000-2001 öğretim yılı 01.11.2000 tarihi itibarıyla Pamukkale Üniversitesi fakülte, yüksek okul ve enstitülerinde normal ve ikinci öğretimde okuyan öğrenci sayısı 10.913'dür.

Denizli İli belediye sınırları içerisinde 121 kamu sektörü yöneticisi, 50 özel sektör yöneticisi, 30 sivil toplum örgütü yöneticisi, 1999-2000 öğretim yılında Pamukkale Üniversitesinin çeşitli fakülte ve yüksek okullarından mezun olan 1972 öğrenci ve velisi bulunmaktadır.

Araştırmanın verileri evrenden şans (random) ve oranlı küme örnekleme yöntemiyle seçilen *örneklem* üzerinden toplanmıştır. Üniversite içindeki dışındaki paydaşlardan toplam 227 kişi örnekleme alınmış ve anketi cevaplandırmıştır. *Üniversite içi paydaşlardan* Pamukkale Üniversitesi akademik ve idarî yöneticileri, akademik ve idarî personeli ve öğrencilerinden 174 kişi örnekleme alınmış ve anketi cevaplandırmıştır. *Üniversite dışı paydaşlardan* kamu, özel sektör, sivil toplum örgütü yöneticileri ve Pamukkale Üniversitesi mezunları ile öğrenci velilerinden 53 kişi örnekleme alınmış ve anketi cevaplandırmıştır (Tablo 1).

Tablo 1												
Örneklemin Dağılımı												
ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR					ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR					ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR TOPLAM	ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR TOPLAM	GENEL TOPLAM
Akademik yönetici	İdarî yönetici	Akademik personel	İdarî personel	Öğrenci	Kamu sektörü yöneticisi	Özel sektör yöneticisi	Mezun öğrenci velisi	Sivil toplum örgütü yöneticisi	Akademik personel	Akademik personel	Akademik personel	Akademik personel
30	14	71	10	49	21	12	11	9	174	53	227	

**Tablo 2**  
*Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesinin Şu Anda Sahip Olduğu Değerler*

Üniversite içi ve dışı paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin şu anda sahip olduğu değerler ile ilgili tanımlar.	ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR					ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR				ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR TOPLAM	ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR TOPLAM	GENEL TOPLAM
	Akademik yönetici	İdari yönetici	Akademik personel	İdari personel	Öğrenci	Kamu sektörü yöneticisi	Özel sektör yöneticisi	Mezun öğrenci velisi	Sivil toplum örgütü yöneticisi	%	%	%
1-Eğitimde niteliğe önem verme		0.91	6.88	1.37	5.96	0.45	0.45	1.37	0.91	15.13	2.75	17.88
2-Bilimsellik, araştırma-geliştirme	3.66	3.21	5.50		2.29				0.91	14.67	0.91	15.59
3-Öncü olma, ilerici- yenilikçilik	3.66	0.91	8.25		1.37	0.45				14.22	0.45	14.67
4-Güven, saygınlık, dürüstlük	1.83	3.21	3.21	0.45	2.29	1.37			0.45	11.00	1.83	12.84
5-Yetersiz bilimsellik anlayışı, bilimsel çalışmalara destek olmama, sübjektiflik	0.91	0.91	4.12	1.37	2.29	0.45	0.45		0.45	9.63	1.37	11.00
6-Halktan kopuk kurumsallaşma, zayıf paylaşma	1.37	1.83	2.75			0.45				5.96	0.45	6.42
7-Somut bir değeri yok	2.29	0.45	1.83			0.91	0.45		0.45	4.58	1.83	6.42
8-Çağdaşlık	0.45		2.29	0.91	0.45	0.45	0.45			4.12	0.91	5.04
9-Vasat, ezberci eğitim anlayışı	1.37	0.45	1.37		0.91			0.45	0.45	4.12	0.91	5.04
10-Tavizkarlık					2.29				0.91	2.29	0.91	3.21
11-Otoriterlik			0.91			0.45	0.45			0.91	0.91	1.83

### Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Pamukkale Üniversitesi hakkında üniversite içindeki ve dışındaki paydaşların algıları, geliştirilen “açık uçlu yazılı anket” yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracının “açık uçlu yazılı anket” olması çalışmanın bir gereğidir. Çünkü yapılan *durum çalışması* gereği ankete katılanlardan “*özgün (yaratıcı)*” cevaplar alınması gerekmektedir. Bunu sağlama yollarından biri de açık uçlu yazılı anket uygulamasıdır.

Anket, örnekleme alınanlardan gönüllü olanlara uygulanmıştır. Anketi cevaplandıranların anket konusundaki soruları bire bir görüşmelerle cevaplandırılmıştır. Açık uçlu yazılı anket, şans (random) ve oranlı küme örnekleme yöntemiyle seçilen örneklem grubundaki sayıya ulaşmaya kadar gönüllülük ve anketi sorularını cevaplandırmaya ikna etme ilkesi işletilerek uygulanmıştır.

Pamukkale Üniversitesi hakkında üniversite içindeki ve dışındaki paydaşlardan elde edilen veriler *tematik içerik analizine* tâbi tutulmuştur. Kodlamalar belirli kategoriler altında toplanarak *temalar* oluşturulmuştur. Bu temaların birbirilerinden farklı olmasına ve kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir. Her tema ve alt boyutu yüzdelerle ifade edilmiştir. Fakat buradaki yüzdeler nicel araştırmalarda olduğu gibi istatistikî olarak karşılaştırmalar yapmak için kullanılamaz. Nitel araştırmalarda yüzdeler, nitel araştırmanın doğası gereği sıralama ve fikir verme amacına yönelik olarak kullanılır.

<b>Tablo 3</b>													
<i>Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesinin İleride Sahip Olması Gereken Değerler</i>													
Üniversite içi ve dışı paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin ileride sahip olması gereken değerler ile ilgili tanımlar.	ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR					ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR				ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR TOPLAM	ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR TOPLAM	GENEL TOPLAM	
	Akademik yönetici	İdari yönetici	Akademik personel	İdari personel	Öğrenci	Kamu sektörü yöneticisi	Özel sektör yöneticisi	Mezun öğrenci velisi	Sivil toplum öğretmeni				
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1-Öncülük	2.33	1.29	5.97	0.51	4.93	0.77		0.25	0.51	15.06	1.55	16.62	
2-Bilimsellik,	3.63	1.03	6.49	0.51	0.51	1.55	1.03		0.77	12.20	3.37	15.58	
3-Çağdaşlık	2.07	1.03	4.93	1.29	2.85	0.77	0.51		0.77	12.20	2.07	14.28	
4-Dürüstlük, şeffaflık, açıklık	2.59	1.55	4.93	1.03	0.77	0.77	0.25	0.25	1.55	10.90	2.85	13.76	
5-Verimlilik, üretkenlik	1.29	1.55	4.41	0.51	2.33	0.77			0.51	10.12	0.77	10.90	
6-Sorgulama	2.85		2.07	0.25	0.77	1.03	0.25	0.25		5.97	1.55	7.53	
7-Eğitimde nitelik	1.03	0.25	1.29	0.25	2.33	0.25	0.25	0.77		5.19	1.29	6.49	
8-İş birliği	1.03	0.77	2.07	0.25	0.25	0.25			0.25	4.41	0.51	4.93	
9-Ekip çalışması	1.29		1.29		0.51				0.25	0.25	3.11	0.51	3.63
10-Akademik saflık	0.51	0.51	1.81			0.25				2.85	0.25	3.11	
11-Müşteri memnuniyeti	0.51	1.03	1.03	0.25			0.25			2.85	0.25	3.11	

## Bulgular ve Yorum

Araştırma verilerinin tematik içerik analiziyle çözümlenmesiyle bulgular elde edilmiş ve bu bulgular yorumlanmıştır.

### Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesinin Şu Anda Sahip Olduğu Değerler

Paydaşların algısına göre, Pamukkale Üniversitesinin şu anda sahip olduğu değerler (ki üretilen toplam değer tanımı 106'dır) on bir kategoride toplanmıştır. Bu kategorilere baktığımızda “*eğitimde niteliğe önem verme*”, “*bilimsellik, araştırma-geliştirme*”, “*öncü olma, ilericilik-yenilikçilik*”, “*güven, saygınlık, dürüstlük*”, “*çağdaşlık*” değerlerinin *olumlu değerler* olduğu görülmektedir. Bu değerler Pamukkale Üniversitesinde neyin önemli olduğunu göstermektedir. Buna göre Pamukkale Üniversitesinde “*eğitimde niteliğe önem verme*” birinci sırada önemlidir. Bu değer, Pamukkale Üniversitesinin şu anki görevlerinden birinci sırada yer alan “*eğitim-öğretim*” göreviyle de bağdaşmaktadır. “*Bilimsellik, araştırma-geliştirme*” ikinci sırada önemlidir. Bu değer, Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevlerinden dördüncü sırada yer alan “*araştırma*” göreviyle de bağdaşmaktadır. “*Öncü olma, ilericilik-yenilikçilik*” üçüncü sırada önemlidir. Bu değer, Pamukkale Üniversitesinin şu anki görevlerinden beşinci sırada yer alan “*öncülük rolü*” göreviyle de bağdaşmaktadır.

Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda sahip olduğu değerlerden “*yetersiz bilimsellik anlayışı, bilimsel çalışmalara destek olmama, sübjektiflik*”, “*halktan kopuk kurumsallaşma, zayıf paylaşma*”, “*vasat, ezberci eğitim anlayışı*”, “*tavizkarlık*”, “*otoriterlik*” değerlerinin *olumsuz değerler* olduğu görülmektedir.

Pamukkale Üniversitesinin şu anki değerlerden “*somut bir değeri yok*” ifadesi iki açıdan değerlendirilebilir. Şu ana kadar bir değer yargısı oluşmamış olarak ele alırsak “*olumsuz*”, bugüne kadar ne olumlu ne de olumsuz değer yargısı oluşmamış şeklinde ele alırsa “*nötr*” olarak değerlendirilebilir.

### Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesinin İleride Sahip Olması Gereken Değerler

Paydaşların algısına göre, Pamukkale Üniversitesinin ileride sahip olması gereken değerler on bir kategoride toplanmıştır. Üretilen toplam değer tanımı sayısı 80'dir.

Birinci sırada yer alan *öncülük* değeri, Pamukkale Üniversitesinin öncü olmasının “*en önemli*” olması gerektiğini göstermesi açısından önemlidir. Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi kültüründe gelecekte öncülük de-

ğerin ilk sırada yer almasını beklemektedirler. Bu değer paydaşlarca Pamukkale Üniversitesinin gelecekteki imajı olarak görülen *bölge üniversitesi* kavramıyla da bağdaşmaktadır.

İkinci sırada yer alan *bilimsellik* değeri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte *bilimin* ve *bilimsel faaliyetlerin* önemli olmasını göstermesi açısından önemlidir. Bu değer yargısı bilim yuvası olarak görülen üniversite için çok önemli bir değerdir. Bir üniversite bilime diğer bir deyişle araştırmaya önem verdiği ölçüde toplumda öncü olacaktır.

Üçüncü sırada yer alan *çağdaşlık* değeri, Pamukkale Üniversitesinin gelecekte eğitimde-öğretimde, araştırmada, topluma hizmette çağın gerisinde kalmaması gerektiğini vurgulaması açısından önemlidir. Bu değer yargısı öncülük değer yargısı ile de bağlantılıdır. *Çağdaşlık* sadece çağdaşlığı yakalama değil, aynı zamanda çağdaşlığı belirleme olarak da alınabilir.

Dördüncü sırada yer alan *dürüstlük*, *şeffaflık*, *açıklık* değerleri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte demokratik değerlerin önemli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu değerler gerek üniversitenin yönetiminde, gerekse üniversitenin diğer kurumlarla ilişkisinde çok önemli role sahiptir.

Beşinci sırada yer alan *verimlilik*, *üretkenlik* değerleri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte çalışmaların ölçülmesinde, değerlendirilmesinde neyin önemli olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Artık her türlü faaliyette *verimlilik ve üretkenlik* anahtar faktörler konumundadır.

Altıncı sırada yer alan *sorgulama* değeri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte her türlü faaliyette “neden, niçin, nasıl, acaba” sorularının sorulması gerektiğini göstermesi açısından önemlidir. Özellikle, yapılanların amaca ne kadar hizmet ettiğinin, diğer bir deyişle amaca ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin ortaya konması açısından sorgulama önemlidir. Üniversite her türlü sorgulamanın *bilimsel esaslar çerçevesinde* yapılabilirdiği bir yer olmalıdır.

Yedinci sırada yer alan *eğitimde nitelik* değeri, Pamukkale Üniversitesinde özellikle eğitimde niteliğin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Nitelik her türlü üretimde (mal, hizmet, düşünce) artık aranılan ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar artık daha niteliklisinin, daha iyisinin arayışı içerisindeyler. Üniversite sadece eğitimde değil, her türlü etkinliğinde niteliği arar ve gerçekleştirebilir hâle gelmelidir.

Sekizinci sırada yer alan *iş birliği* değeri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte diğer kurum ve kuruluşlarla, üniversitelerle iş birliği yapması gerektiğini vurgulamaktadır. İş birliği ile güçler birleştirilebilir, etkililik ve verimlilik sağlanır. Diğer kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği aynı zamanda üniversiteye öncülük rolünü oynama fırsatını da verir.

Dokuzuncu sırada yer alan *ekip çalışması* değeri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte bireysel çalışma ve çabalardan ziyade, bir ekip çalışmasının gerekliliğini göstermesi açısından önemlidir. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” Türk atasözünde de vurgulandığı gibi, ekip çalışması aynı amaca farklı açılardan katkıda bulunabilecek bireylerin bir araya getirilerek, aynı amaç doğrultusunda eşgüdüm içerisinde çalışmalarınıdır. Artık kurumlarda gözde olan bireysel çalışmalar değil, ekip çalışmasıdır.

Onuncu sırada yer alan *bilimsel tavır* değeri, Pamukkale Üniversitesinde gelecekte bilime kendini adanışlığın, bilimsel değerleri çarpıtmadan ortaya koymanın olması gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

On birinci sırada yer alan *müşteri memnuniyeti* değeri, Pamukkale Üniversitesinin gelecekte ilgili tüm müşterilerinin memnuniyetini dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır. Müşteri memnuniyeti artık sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu sektöründe de üzerinde önemle durulan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece özel üniversiteler değil, aynı zamanda devlet üniversiteleri de hizmet götürdüğü kesimlerin memnuniyetinin ölçüsünü artık önemsemelidir.

### Tartışma ve Sonuç

Pamukkale Üniversitesinin değerleri konusunda tartışma noktaları şunlar olabilir:

- (i) Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin sahip olduğu ilk üç değer (*eğitimde niteliğe önem verme, bilimsellik ve öncülük*) bir üniversite kültüründe olması gereken, literatürde sözü edilen *bilimsel (akademik) değerlerin*; dördüncü değer (*güven, saygınlık, dürüstlük*) ise *etik değerlerin* Pamukkale Üniversitesi örgüt kültüründe var olduğuna inanıldığını göstermesi açısından önemlidir.
- (ii) Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin ileride sahip olması gereken ilk üç değeri (*öncülük, bilimsellik, çağdaşlık*) Pamukkale Üniversitesi örgüt kültüründe *bilimsel (akademik) değerlerin* vurgulanması olarak yorumlayabiliriz. Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin ileride sahip olması gereken değerler içerisinde yer alan *verimlilik, üretkenlik, müşteri memnuniyeti* değerleri, küreselleşmeyle birlikte üniversite kültürlerinde yer alamaya başlayan *ekonomik değerlerin* Pamukkale Üniversitesi örgüt kültüründe yer almasının istendiğini göstermesi açısından önemlidir.
- (iii) Küreselleşmeyle birlikte üniversitelerin diğer üniversitelerle ve kurumlarla artan etkileşimi, bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi değişme ve gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Pamukkale Üniversitesinin kilit karar vericileri, değişme ve gelişmelerin Pamukkale Üniversitesi değerlerinde yapabileceği olumlu veya olumsuz etkileri göz ardı etmemelidir.

Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesinin *ileride sahip olması gereken değerlerden* yararlanarak amaçlara ulaşmada rehber olacak *Pamukkale Üniversitesinin kurumsal ilkeleri* önerisi geliştirilmiştir. Bu önerilen kurumsal ilkeler Pamukkale Üniversitesi personelinin, Pamukkale Üniversitesi örgüt kültüründeki değerleri ve normları anlamalarını ve standartları bilmelerini sağlayarak kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, örgüte daha fazla bağlanarak örgüt yararına özveride bulunmalarına ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olacaktır.

### **Pamukkale Üniversitesi İçin Önerilen Kurumsal İlkeler**

- Akademik, sosyal ve kültürel faaliyetlerde *öncülük* esastır.
- *Akademik özgürlüğe* sonuna kadar inanılmakta ve bu savunulmaktadır.
- Eğitim öğretimde *uluslararası standartlara* ulaşılması hedeflenmektedir.
- *Araştırma-geliştirme faaliyetleri* imkânlar ölçüsünde maddî ve manevî olarak sonuna kadar desteklenmektedir.
- Çalışmaların değerlendirilmesinde ölçüt *verimlilik-üretkenlik* ve *orijinallik*dir.
- *Öğrencilere*, insanî ve ahlâkî değerlerin öneminin anlatılması hedeflenmekte, hayatları boyunca öğrenme ve lider olabilmek özelliklerini onlara kazandıracak eğitimin verilmesi amaçlanmaktadır.
- Etkili ve verimli bir yönetim için alınacak *kararlarda* kararla ilgili olan herkesin katılımı esastır.
- *Demokratik, lâik, sorgulayan, araştırmacı, öğrenci merkezli* bir eğitim anlayışı benimsenmektedir.
- Çevre ile yakın ilişkiler içinde faaliyet göstermek ve *çevreye katkıda bulunmak* önemsenmektedir.
- *Bilişim teknolojilerinden* en üst düzeyde yararlanmak hedefimizdir.
- Her türlü faaliyette "*Kalite bir yaşam biçimidir ve kaliteden ödün verilemez*" anlayışı esastır.

### **Kaynakça**

- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1994) *İşletme yönetimi*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Akbaba Altun, S. (2001) *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Apple, M. W. (2002). *Küresel tehlikeler: Eğitimdeki eşitsizlikler ve neo-liberal politikaların mukayesesi*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 23-46
- Atay O. (2003). *Örgüt kültürü ve süreci*. 20.10.2003 tarihinde <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> adlı internet adresinden edinilmiştir.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim



Fakültesi Yayınları.

Didou-Aupetit, S. (2002). *Küreselleşme, NAFTA ve Meksika'da yüksek öğretim sistemi: Konular tebditler ve reformlar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 81-92

Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Şule örgütsel kültür:Ders notları*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi

Erdem, A. R. (2002). *Pamukkale Üniversitesi'nin bugünü ve geleceğine ilişkin önemli iç ve dış paydaşlarının (ilgi gruplarının) algıları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.

Goffee, R., & Gareth, J, (2000). *Kurum kültürü*. (Çev., K. Kutmandu). Ankara: Mediacat Kitapları.

Güçlüoğlu, K. (1996). *Üniversitelerin temel sorunları: Çağdaş eğitim-çağdaş üniversite, üniversitelerimizin gelişmişlik durumu*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Yayınları.

Gürüz, K., Erdoğan Şuhubi, A. M., Şengör, C., Türker, K., & Yurtsever, E. (1994). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim, bilim ve teknoloji*, İstanbul: Tüsiad

Gürüz, K. (2001). *Dünyada ve Türkiye'de yükseköğretim: Tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

Korkut, H. (2001). *Sorgulanan yükseköğretim*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye başarılı firma yönetimlerinde kurumsal kültürün rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.

Kwiek, M. (2002). Yükseköğretilimi yeniden düşünürken yeni bir paradigma olarak küreselleşme: Gelecek için göstergeler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 132-154

Lee, M. N. N. (2002). Eğitimde küresel eğilimler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 155-168.

Mcburnie, G. (2002). Küreselleşme, GATS ve ulus-aşırı eğitim *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 169-190

Oktik, N. (1996). The development of higher education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-13

Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. (Çev.,Y.Güneri). İstanbul: İlgı Yayınları.

Pamukkale Üniversitesi (2001). *Pamukkale Üniversitesi tanıtım katalogu*. Denizli: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.

Robbins, P. R. (1990). *Organization theory: Structure, design and application*. (3.rd. ed.). Prentice-Hall, Inc: Englewood Cliffs, NJ.

Scott, P. (2002). Küreselleşme ve üniversite: 21. yüzyılın önündeki meydan okumalar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler*, 2 (1),191-208

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel yayıncılık.

Tural, N. K. (2002). Küreselleşmenin üniversite üzerine etkileri: Çeşitli ülkelerden örnekler. *Eğitim Araştırmaları* 6, 99-120

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. ( 2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## An Important Factor in University Culture: Values

*Citation/©– Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler / An important factor in university culture: Values. Journal of Values Education (Turkey) / Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (4), 55-72.*

*Abstract– Values are important standards of performance and are to be believed necessary for success. As a related construct, beliefs are an organization's defined acceptable or unacceptable criteria in dealing with its clients and employees. The values of any university that educate the younger generations should include several important values such as scientific values (valuing information; making sacrifices to product knowledge, etc.); humane values (i.e., people are valuable, respecting students' personalities), and ethic values (honesty, truth, trust, etc.). According to the shareholders opinion, the first three values of Pamukkale University were found to be quality education, science, and leadership, respectively. The expected values of future were leadership, science, and modernity, respectively.*

*Key Words– Organizational Culture, University Culture, Pamukkale University, Values, Shareholders.*