

ÜNİVERSİTENİN VAR OLUŞ NEDENİ (ÜNİVERSİTENİN MİSYONU) *

Yard. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM **

Özet

Misyon yönetim açısından “örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanabilir. Kurumun görevinin açık bir şekilde tanımı, örgütün amaçlarının açık ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına imkân sağlayacaktır.

Bugün modern üniversitenin görevleri literatürde “eğitim-öğretim, temel bilimsel araştırmalar ve topluma hizmet” şeklinde belirtilmektedir. Üniversiteler yerine getirdikleri işleve göre değerlendirildiğinde “araştırma üniversiteleri” ve “kitlesel eğitim üniversiteleri” olarak iki gruba ayrılmaktadır

Araştırmada, Pamukkale Üniversitesi'nin önemli iç ve dış paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki *görevinin* ne olduğuna bakılmıştır. Paydaşlara göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda yüklendiği görevler, sırasıyla “*eğitim-öğretim, hizmet sağlama, araştırma ve öncülük rolü*”dür. İleride yüklenmesi gereken görevler sırasıyla “*hizmet sağlama, eğitim-öğretim, öncülük rolü*”dür.

Anahtar kelimeler: Pamukkale Üniversitesi, misyon, paydaşlar

Abstract

Mission may be defined as “a long term goal or task to distinguish the organization from similar organizations” from management point of view. A well-defined mission description of an organization will help the organization to express its goals clearly and realistically.

Today the missions of a modern university have been identified in the literature as “instruction, research and providing service to the society.” When universities are evaluated according to their functions, they are divided into two groups as “research universities” and “vocational universities.”

In this article, we attempted to identify what the missions of Pamukkale University, today and in the future, are according to its inner and outer shareholders. In view of its shareholders, the missions of Pamukkale University today, in turn, are “instruction, providing service to the society, research and leadership,” but, in the future, “providing service to the society, instruction and leadership.”

Key words: Pamukkale University, mission, shareholders

GİRİŞ

Misyon kelime anlamı olarak bir kimseye, bir kurula verilen özel görevdir. Misyon yönetim açısından “örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1996; TDK, 1992).

Örgüt misyonu, “paylaşılan değer” ve “ortak inanç” demektir. Her örgütün yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. Kurum misyonunun tanımı, yönetimi ve örgütün hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar (Peters & Waterman, 1987; Robbins, 1984). Drucker “*Bir kurum adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. Kurum görevi ile tanımlanır. Kurumun görevinin açık bir şekilde tanımı, örgütün amaçlarının açık ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına imkân sağlayacaktır.*” diyerek “**işimiz nedir?**” sorusunun “**görevimiz nedir?**” sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir. Bu yüzden herhangi bir örgütün bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bu olmadığı zaman kurum kısa zamanda inanırlığını kaybeder. Faaliyet sahasının sınırlarının belirlenmesiyle, bu iyi belirlenmiş sahalar üzerinde derinliğine araştırmalar yapmak, istatistiklerden ve tahminlerden etkili bir şekilde yararlanarak örgütün gelişme yönünü belirlemek veya seçmek kolaylaşacaktır (Çoban, 1997; David, 1991; Drucker, 1994; Eren, 1990). Görev tanımı ile belirlenen

* Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıoğen danışmanlığında yapılan “Pamukkale Üniversitesi'nin Bugünü ve Geleceğine İlişkin Önemli İç ve Dış Paydaşlarının (İlgi Gruplarının) Algıları” adlı doktora tezinin bir bölümüdür.

** Pamukkale Üniversitesi. Eğitim Fakültesi

E-mail: arerdem@pamukkale.edu.tr WEB: <http://arerdem.pamukkale.edu.tr>

kimlik, stratejilerin uygulanması ve amaçların başarılı olarak gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için önemlidir.

ÜNİVERSİTENİN MİSYONU

Bugün üniversitenin işlevleri; (1) eğitim-öğretim, (2) temel bilimsel araştırmalar, (3) toplum hizmetleri olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Doğramacı, 2000; Gürüz ve diğerleri, 1994). Üniversiteler yukarıda verilen işlevlerden birini ağırlıklı olarak yerine getirmek üzere işlevsel olarak örgütlenmişlerdir. Diğer bir deyişle üniversiteler yerine getirdiği işleve göre örgütlenmektedirler. Üniversiteler yerine getirdikleri işleve göre değerlendirildiğinde (1)“araştırma üniversiteleri” ve (2)“kitlese eğitim üniversiteleri” olarak iki gruba ayrılmaktadır (Gürüz, 2001).

Araştırma üniversiteleri

Bu üniversiteler lisansüstü eğitim ağırlıklı olan ve temelde araştırma işlevini yerine getirmek üzere kurulan üniversitelerdir. Araştırma üniversiteleri kategorisindeki üniversitelerdeki, lisansüstü öğrencilerin lisans düzeyindeki öğrencilere oranı çok yüksek ve ders veren öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısı çok düşük olduğu gibi öğretim elemanları içinde doktora derecesine sahip olanların da oranı yüksektir (Gürüz ve Diğerleri, 1994).

Araştırma üniversitelerine ABD’de çok önem verilmiştir. ABD’de neredeyse üniversite demek araştırma ile özdeşleşmiştir. (Korkut, 2001). Carnegie Foundation’un sınıflandırmasına göre ABD’ki araştırma üniversiteleri şunlardır (Gürüz, 2001):

1. Doktora derecesi veren kurumlar (Doctorate –Granting Institutions).

✓ **Yaygın doktora ve araştırma üniversiteleri (doctoral / research universities-extensive):** Bu üniversiteler, geniş bir yelpazede lisans düzeyinde eğitim yapmanın yanında en az 15 alanda yılda en az 50 doktora derecesi veren üniversitelerdir.

✓ **Yaygın doktora ve araştırma üniversiteleri (doctoral / research universities-intensive):** Bu üniversiteler, geniş bir yelpazede lisans düzeyinde eğitim yapmanın yanında, en az 3 alanda yılda en az 10, ya da yılda toplam olarak en az 20 doktora derecesi veren üniversitelerdir.

2. Sadece yüksek lisans derecesi veren kurumlar (master’s (comprehensive)- colleges and universities).

✓ **I. Kategori:** Bu kurumlar, geniş bir yelpazede lisans düzeyinde eğitim yapmanın yanında, en az 3 alanda yılda en az 40 yüksek lisans derecesi veren kurumlardır.

✓ **II: Kategori:** Bu kurumlar, geniş bir yelpazede lisans düzeyinde eğitim yapmanın yanında, yılda en az 20 yüksek lisans derecesi veren kurumlardır.

2001 yılında ABD’ndeki yaygın doktora ve araştırma üniversitelerinin sayısı 150, yoğun doktora ve araştırma üniversitesinin sayısı ise 111’dir. Japonya’da da üniversitelerin tümü lisansüstü eğitim yapma yetkisine sahip değildir. Japonya’da sadece yüksek lisans, yüksek lisans-doktora yapma yetkisine sahip ulusal, yerel ve özel üniversiteler vardır. 2001 yılında Japonya’da sadece yüksek lisans veren toplam üniversite sayısı 90, yüksek lisans-doktora veren toplam üniversite sayısı 223’dür (Gürüz 2001).

Kitlese eğitim üniversiteleri

2. Dünya Savaşı’ndan sonra yükseköğretimin kitleleşmesiyle artan öğrenci talebini, kısa süreli mesleki ve teknik yüksek öğretim kurumları ile geniş kitlelere yönelik olarak eğitim yapan üniversiteler karşılamışlardır (Gürüz 2001).

ÜNİVERSİTE MİSYONUNDA DEĞİŞME

Üniversitelerin eğitim-öğretim, temel bilimsel araştırmalar ve toplum hizmetleri olmak üzere geleneksel 3 misyonu vardır. UNESCO’ya (1998) göre toplumdaki değişmelere paralel olarak üniversitenin yeni misyonları ortaya çıkmıştır (Aktaran baksan 2000). Bunlar:

- (a) Yoksulluk, açlık, cahillik, sosyal dışlanma, uluslararası ve ulusal alandaki eşitsizlikleri artması gibi ana küresel, bölgesel ve yerel sorunların çözümünde aktif olarak yer almak.
- (b) Özellikle alternatif öneri ve tavsiyeler yaparak sürdürülebilir insani gelişim, insan haklarına evrensel boyutta saygı, kadınlar ve erkekler için eşit haklar, üniversitede ve toplumda adalet ve demokratik prensiplerin uygulanması; uluslar, etnik, dini, kültürel ve diğer gruplar arasında anlayış, şiddet içermeyen ve barış yanlısı bir kültürle entelektüel ve ahlaksal dayanışmayı ilerletmek için bıkip usanmadan çalışmak.
- (c) Kültürel çeşitliliği koruyup desteklemesi ve kültürler arası anlayış ve uyumun geliştirilmesi ve kültürlerin karşılıklı olarak zenginleşmesi konularında çalışmak
- (d) Öğrencilerin sorumluluk sahibi ve kendini adanmış vatandaşlar olarak yönlendirilmelerini sağlayacak bilgileri, becerileri, tutumları, değerleri ve yetenekleri kavramalarına yardımcı olmak.
- (e) Kendisini değiştirip dönüştürmek, eğitimin farklı seviyeleri ve biçimleriyle bağlarını güçlendirerek herkes için eğitim ve çeşitli açılardan eğitsel sürecin kalitesini yükseltmek ve etkinliğini artırmak. Bu yeni ortaya çıkan misyonların işlevselleştirilmesi diğer ülkelerdeki üniversitelerde olduğu gibi ülkemiz üniversiteleri için de üzerinde çalışılması gereken durumlardır.

Bugün modern üniversitenin görevleri literatürde “eğitim-öğretim, temel bilimsel araştırmalar ve topluma hizmet” şeklinde belirtilmektedir. Üniversitelerin diğer kurumlardan farkını ortaya koyan bu görevler, Kwiek’e (2002) göre küreselleşmeyle bu görevleri yerine getiren rakiplerin ortaya çıkması ve çoğalmasıyla üniversitelerin diğer kurumlardan farkını açık –seçik ortaya koymamaktadır. Örneğin eğitim-öğretim hizmetindeki rakipleri şunlardır:

- ✓ Eğitim hizmeti veren özel ulusal ve özel yabancı kurumlar,
- ✓ Ulusal ve yabancı ortaklı sertifika merkezleri,
- ✓ Ulusal ve yabancı sanal eğitim sağlayıcılar.

McBurnie’ye (2002) göre “uluslararası yönelimi” üniversitelerin misyonu arasına katabiliriz. Fakat buna uygun etkili stratejiler geliştirmek ve uygulamak çok daha karmaşık ve problemlidir bir konudur.

TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİNDE ÜNİVERSİTELERİN MİSYONU

1982 Anayasasının 130. ve 2547 sayılı yasanın 4. maddesindeki üniversitenin işlevlerine baktığımızda, dünyadaki diğer üniversiteler gibi Türk üniversiteleri için de “eğitim-öğretim”, “bilimsel araştırma” ve “topluma hizmet”in amaçlandığı görülmektedir. Bugün üniversitelerimizde “eğitim-öğretim” ve “bilimsel araştırma” işlevleri iç içe birbirine girmiş durumdadır.

Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinin çoğu kitlelere yönelik eğitim veren “*kitlesel eğitim üniversiteleri*” konumundadırlar. Bilimsel araştırma işlevini yerine getirmek üzere “Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü” ve “İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü” kurulmuştur. Türkiye’deki üniversitelerde lisansüstü öğrenci sayısı, ön lisans ve lisans öğrencisine göre azdır. 2000–2001 öğretim yılında 76 üniversitede okuyan ön lisans ve lisans öğrenci sayısı 1.211.937 iken lisansüstü eğitim gören (yüksek lisans, doktora ve tıpta uzmanlık) öğrenci sayısı 99.183’dür (MEB 2002; Karakütük 2002).

Şimşek ve diğerlerine (1994) ve Şimşek & Balcı’ya (2000) göre ODTÜ’nün şu anki görevlerinin ilk üçü sırasıyla insan yetiştirmek (% 47), araştırma (%20), uluslar arası ilişki (%11) iken ileride yüklenmesi gereken görevlerden ilk üçü eğitim ortamı (% 25), eğitim-öğretim (% 24), öncü rol (% 14) gelmektedir.

DURUM: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ

Pamukkale Üniversitesi (PAÜ 2001) 3 Temmuz 1992 tarihinde İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi’nden ayrılarak Tıp ve Mühendislik Fakülteleri ile Eğitim ve Meslek Yüksekokulları şeklinde iki fakülte ve iki yüksekokul halinde Denizli’de kurulmuştur. 2000–2001 öğretim yılında Pamukkale Üniversitesi 6 fakülte, 8 yüksekokul ve 3 enstitüsündeki normal ve ikinci öğretim programları ile eğitim-öğretim, araştırma, danışmanlık ve uygulama işlevlerini yürütmektedir.

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 ulaşmada üniversite misyonunun ne olduğu, üniversite içinde çalışanlar ve etkileşimde bulunulanlar tarafından bu misyonun nasıl algılandığı çok önemlidir. Çünkü örgütün misyonu, örgüt amaçlarının açık ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına imkân sağlayacaktır.

Araştırmada, Pamukkale Üniversitesi'nin önemli iç ve dış paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki görevinin 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 idarî 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 idarî 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 cümlesi ve alt problemler

Pamukkale Üniversitesi'nin önemli iç ve dış paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki görevleri nedir? **Bu problem çerçevesinde ele alınan alt problemler ise;** önemli iç ve dış paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin (1) “şu andaki görevleri nelerdir?” (2) “ileride yüklenmesi gereken görevler neler olmalıdır?” şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli “durum çalışması”dır. Yin'e (1984) göre durum çalışması şöyle tanımlanabilir (aktaran Yıldırım & Şimşek 2000):

1. Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan,
2. Olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı,
3. Birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir.

Durum çalışmasını “nasıl” ve “niçin” sorularının temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu veya olayı derinliğine incelenmesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni Pamukkale Üniversitesi'nin önemli iç ve dış paydaşlarıdır. 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.

Evrenin tamamına ulaşılamayacağından örneklem alınmıştır. Pek çok nitel araştırma yönteminde olduğu gibi örneklem büyüklüğü “durum çalışması”nda görece olarak **küçük** olacaktır. Bu ilke durum çalışmalarının derinlemesine ve ayrıntılı bir araştırma yöntemi olmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım, Şimşek 2000).

Araştırmanın verileri evrenden şans (random) ve oranlı küme örnekleme yöntemiyle seçilen *örneklem* üzerinden toplanmıştır. Üniversite içindeki ve 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				ÜNİ VER SİTE İÇİ PAY DAŞ LAR TOP LAM	ÜNİ VER SİTE DIŞI PAY DAŞ LAR TOP LAM	GE NEL TOP LAM
Aka de mik yöne tici	İda ri yö ne tici	Aka de mik per so nel	İda ri per so nel	Öğ Ren ci	Ka mu sek törü yön etici si	Ö zel sek tör yö ne ti cisi	Me zun-öğ renci velisi	Sivil top lum örgü tü yöneti cisi	174	53	227
30	14	71	10	49	21	12	11	9	174	53	227

Verilerin toplanması ve çözümü

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 ulaşıncaya 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.

BULGULAR ve YORUM

Araştırma verilerinin “tematik içerik analizi”yle çözümlenmesiyle bulgular elde edilmiş ve bu bulgular yorumlanmıştır.

Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevleri

Üretilen Toplam Görev Tanımları: 159

“**Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevleri**”ne verilen cevaplar şu şekilde gruplandırılmıştır (Tablo 2) :

Tablo2

Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesinin Şu Anki “Görevleri

Üniversite içi ve paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki “görev” tanımları	ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR					ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR				ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR TOPLAM	ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR TOPLAM	GENEL TOPLAM
	Aka de mik yöne tici	İdari yöne tici	Aka de mik per so nel	İdari per so nel	Öğ renci	Ka mu sek törü yöne tici	Özel sek tör yöne tici	Me zun - öğ renci veli si	Sivil top lum örgü tü yöne tici			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
1-Eğitim-öğretim	5.77	2.06	10.92	1.85	5.36	3.29	1.03	1.64	1.44	25.97	7.42	33.40
2-Fiziki mekan ve alt yapı	3.91	0.41	6.18	0.61	8.24	1.03	0.41	2.06	0.61	19.38	4.12	23.50
3-Hizmet sağlama	5.97	2.26	4.94	2.06	1.44	1.85	1.03	0.41	2.47	16.90	5.77	22.68
4-Araştırma	1.85	1.03	6.59	0.61	1.64	1.64	0.41	0.20	0.20	11.75	2.47	14.22
5-Öncülük rolü	1.03	0.61	0.61	0.20	0.20		0.61			2.68	0.61	3.29
6-Personel	0.41	0.20	1.23	0.20	0.61	0.20				2.68	0.20	2.88

1. Eğitim-öğretim (% 33.40).

- Eğitim –öğretim hizmeti sunmak, programlar (% 70.98)
- İnsan yetiştirme ile ilgili görevler (% 24.69).
- Eğitim ortamıyla ilgili görevler (% 4.32).

2. Fiziki mekân ve alt yapı (% 23.50).

3. Hizmet sağlama (% 22.68).

Sağlık hizmetleri, üniversite –sanayi işbirliği, çevre problemlerine çözüm

4. Araştırma (% 14.22).

5. Öncülük rolü (% 3.29).

6. Personel (% 2.88).

Örnekleme oluşturan paydaşlardan elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevleri “**eğitim-öğretim**”, “**fiziki mekân ve alt yapı**”, “**hizmet sağlama**”, “**araştırma**”, “**öncülük rolü**” ve “**personel**” ile ilgili görevlerdir.

Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki en önemli görevi % 33.40 ile “**eğitim –öğretim**” dir. Eğitim-öğretim görevi modern bir üniversitenin yüklenmesi gereken üç görevden birisidir. Diğer görevler araştırma ve topluma hizmettir. Paydaşlara göre Pamukkale Üniversitesi'nde şu anda “eğitim-öğretim” görevi % 33.40 ile temel görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni Pamukkale Üniversitesi'nin ön lisans ve lisans öğrenci sayısının lisansüstü eğitim öğrencilerine göre daha çok olması olabilir. Eğitim –öğretim görevini kendi içerisinde değerlendirdiğimizde ağırlık noktasını % 33.40 ‘ın % 70.98 ile “*eğitim-öğretim hizmeti sunmak, programlar*” oluşturmaktadır. Bunu % 33.40 ‘ın % 24.69 ile “*insan yetiştirmeye ilgili görevler*” takip etmektedir. En son % 33.40 ‘ın % 4.32 ile “*eğitim ortamıyla ilgili görevler*” gelmektedir. Eğitim-öğretim görevi içerisindeki bu sıralama Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda “eğitim-öğretim hizmeti” ne odaklandığını göstermektedir. Yetiştirilecek insanın niteliği, eğitim yapılan ortam daha arka planda kalmaktadır.

Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki ikinci önemli görevi % 23.50 ile “**fiziki mekan ve alt yapı**” ile ilgili görevlerdir.. Modern bir üniversitenin fiziki mekân- alt yapı ile ilgili görevi yoktur, bunlar yöneticilerden beklentilerdir. Paydaşların bunu görev olarak algılamalarında Pamukkale Üniversitesi'nin henüz kuruluş aşamasında bir üniversite olmasının rolü büyüktür.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki üçüncü önemli görevi** % 22.68 ile “**hizmet sağlama**”dır. Modern bir üniversitenin görevi olan “topluma hizmet” ni paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin sağlık hizmetleri sunması, üniversite- sanayi işbirliği ve çevre problemlerine çözüm getirme olarak algılamaktadırlar.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki dördüncü önemli görevi** % 14.22 ile “**araştırma**”dır. Üniversitenin temel işlevlerinden biri de bilimsel araştırmalar yaparak yeni bilgi ve teknolojiler üretmektir. Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevi olarak “araştırma” yı daha az öncelikli bir görev olarak algılamaktadır. Bunda eğitim- öğretim görevinin ön planda olması etkili olmuş olabilir.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki beşinci önemli görevi** % 3.29 ile “**öncülük rolü**”dür. Öncülük rolü araştırmayla da bağlantılıdır. Öncülük rolü paydaşlarca çok düşük düzeyde algılanmaktadır. Bunda Pamukkale Üniversitesi'nin yeni kurulmuş olmasının rolü olmuş olabilir.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki altıncı önemli görevi** % 2.88 ile “**personel**” ile ilgili görevlerdir. Personelle ilgili görevler de “fiziki mekân- alt yapı” ile ilgili görevlerde olduğu modern bir üniversitenin görevlerinden olmayıp, yöneticilerden beklentilerdir. Yine bunda Pamukkale Üniversitesi'nin yeni kurulan bir üniversite olduğundan personel eksikliğinin yaşanması etkili olmuş olabilir.

Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken görevler

Üretilen Toplam Görev Tanımı: 232

“**Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken görevleri**” ne verilen cevaplar şu şekilde gruplandırılmıştır (Tablo 3):

Tablo 3

Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesi'nin İleride Yüklenmesi Gereken “Görevler”

Üniversite içi ve dışı paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken “görev” tanımları	ÜNİVERSİTE İÇİ PAYDAŞLAR					ÜNİVERSİTE DIŞI PAYDAŞLAR				ÜNİVER SİTE İÇİ PAYD AŞLAR TOPL AM	ÜNİ VER SİT E DIŞI PAY DAŞ LAR TOPL A M	GE NEL TOP LAM
	Aka de mik yöne tici	İdari yö netic i	Aka de mik pers onel	İdari pers onel	Öğ renci	Ka mu sek törü yöne ticisi	Özel sek tör yöne ticisi	Me zun- öğ renci velis i	Sivil top lum örgü tü yöne ticisi			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
1-Hizmet sağlama	4.71	2.44	7.50	1.39	7.50	2.44	0.87	1.04	1.39	23.56	5.75	29.31
2-Eğitim- öğretim	3.14	1.74	9.59	1.04	8.37	1.39	0.87	0.52	0.69	23.90	3.49	27.22
3-Fiziki koşullar, alt yapı	2.26	1.22	5.23	0.87	9.94	1.04	0.87	1.39	0.69	19.54	4.01	23.56
4-Öncülük rolü	1.39	1.57	2.79	0.34	1.04	1.91	0.34	0.34	0.87	7.15	3.49	10.64
5-Personel	1.22	0.34	4.01	0.69	1.74		0.34	0.34	0.52	8.02	1.04	9.24

1. Hizmet sağlama (% 29.31).

Sağlık hizmetleri, üniversite –sanayi işbirliği, çevre problemlerine çözüm

2. Eğitim-öğretim (% 27.22).

➤ Eğitim –öğretim hizmeti sunmak, programlar (% 57.05)

➤ Eğitim ortamıyla ilgili görevler (% 23.71).

➤ İnsan yetiştirme ile ilgili görevler (% 19.87).

3. Fiziki koşullar, alt yapı (% 23.56).

4. Öncülük rolü (% 10.64).
5. Personel (% 9.24).

Örnekleme oluşturan paydaşlardan elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken görevler “**hizmet sağlama**”, “**eğitim-öğretim**”, “**fiziki mekân ve alt yapı**”, “**öncülük rolü**” ve “**personel**” ile ilgili görevlerdir.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken en önemli görev** % 29.31 ile “**hizmet sağlama**”dır. “Hizmet sağlama” görevi Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevlerinde üçüncü sırada yer alırken, ileride yüklenilmesi gereken görevlerde birinci sıraya yükselmiştir. Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'ni olması gereken haliyle tanımlayan imajlardan ikinci sıradaki “Denizli'nin kültür ve bilgi yuvası, Denizli ilinin simgesi ve gurur kaynağı, yörenin kültür, eğitim ve ekonomik kalkınma düzeyini artıran kuruluş” imajıyla ileride yüklenilmesi istenilen “hizmet sağlama” görevi birbiriyle bağdaşmaktadır. “Hizmet sağlama” yı paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin sağlık hizmetleri sunması, üniversite- sanayi işbirliği ve çevre problemlerine çözüm getirme olarak algılamaktadırlar.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken ikinci önemli görev** % 27.22 ile “**eğitim-öğretim**”dir. “Eğitim –öğretim görevi Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevlerinde birinci sırayı alırken, ileride yüklenilmesi gereken görevlerde ikinci sıraya düşmüştür. Eğitim-öğretim görevini kendi içerisinde değerlendirdiğimizde de şu anki görevlerde % 33.40 ‘ın % 4.32 ile üçüncü sırada olan “*eğitim ortamıyla ilgili görevler*”, ileride yüklenilmesi gereken görevlerde % 27. 22'nin % 23.71 ile ikinci sıraya yükselmektedir.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken üçüncü önemli görev** % 23.56 ile “**fiziki mekân –alt yapı**” ile ilgili görevlerdir. Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevlerinde ikinci sırada yer alan bu görev, ileride yerine yüklenmesi gereken görevlerde üçüncü sıraya düşmüştür. “Fiziki mekân – alt yapı” ile görevler modern üniversitenin yerine getirmesi gereken görevlerden olmayıp, yöneticilerden beklentilerdir.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken dördüncü önemli görev** % 10.64 ile “**öncülük rolü**”dür. “Öncülük rolü” Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevlerinde beşinci sırada yer alırken, ileri yüklenilmesi gereken görevlerde dördüncü sıraya yükselmiştir. Öncülük görevi araştırma ile de bağlantılıdır.

Paydaşların algısına göre **Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yüklenmesi gereken beşinci önemli görev** % 9.24 ile “**personel**” ile ilgili görevlerdir. “Personel” ile görevler modern üniversitenin yerine getirmesi gereken görevlerden olmayıp, yöneticilerden beklentilerdir.

Paydaşların algısına göre Pamukkale üniversitesinin şu anki görevleri ile ileride yüklenmesi gereken görevlerin sıralamasının karşılaştırılması Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4

Paydaşların Algısına Göre Pamukkale Üniversitesinin Şu Anki Görevleri İle İleride Yüklenmesi Gereken Görevlerin Sıralamasının Karşılaştırılması

Sıra no	Pamukkale Üniversitesinin şu anki görevleri	Pamukkale Üniversitesinin ileride yüklenmesi gereken görevler
1	Eğitim-öğretim (%33.40)	Hizmet sağlama (%29.31).
2	Fiziki mekân ve alt yapı (%23.50).	Eğitim-öğretim (%27.22).
3	Hizmet sağlama (%22.68).	Fiziki koşullar, alt yapı (%23.56).
4	Araştırma (%14.22).	Öncülük rolü (%10.64).
5	Öncülük rolü (%3.29).	Personel (%9.24).
6	Personel (%2.88).	

Karşılaştırmada ilk göze çarpan paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu anki görevlerinde “dördüncü sırada” yer alan “araştırma”nın, ileride yüklenilmesi gereken görevlerde “hiç yer almamasıdır.” Bu durumu yeni kurulan bir üniversite olarak Pamukkale Üniversitesi hakkında paydaşlar “*araştırmayı*” gelecekte üstlenilmesi gereken bir görev, kritik bir alan olarak görmemektedirler şeklinde yorumlayabiliriz.

TARTIŞMA

Paydaşlar, UNESCO'nun toplumdaki değişmelere paralel olarak ortaya çıktığını söylediği; (a) yoksulluk, açlık, cahillik, sosyal dışlanma, uluslararası ve ulusal alandaki eşitsizlikleri artması gibi ana küresel, bölgesel ve yerel sorunların çözümünde aktif olarak yer almak; (b) özellikle alternatif öneri ve tavsiyeler yaparak sürdürülebilir insani gelişim, insan haklarına evrensel boyutta saygı, kadınlar ve erkekler için eşit haklar, üniversitede ve toplumda adalet ve demokratik prensiplerin uygulanması; uluslar, etnik, dini, kültürel ve diğer gruplar arasında anlayış, şiddet içermeyen ve barış yanlısı bir kültürle entelektüel ve ahlaksal dayanışmayı ilerletmek için bıkmadan çalışmak; (c) kültürel çeşitliliği koruyup desteklemesi ve kültürler arası anlayış ve uyumun geliştirilmesi ve kültürlerin karşılıklı olarak zenginleşmesi konularında çalışmak; (d) öğrencilerin sorumluluk sahibi ve kendini adanmış vatandaşlar olarak yönlendirilmelerini sağlayacak bilgileri, becerileri, tutumları, değerleri ve yetenekleri kavramalarına yardımcı olmak; (e) kendisini değiştirip dönüştürmek, eğitimin farklı seviyeleri ve biçimleriyle bağlarını güçlendirerek herkes için eğitim ve çeşitli açılardan eğitsel sürecin kalitesini yükseltmek ve etkinliğini artırmak olan **“üniversitenin yeni görevleri”ni Pamukkale Üniversitesi'nden beklememektedir.** Bunu yine Pamukkale Üniversitesi'nin henüz kuruluş aşamasında bir üniversite olmasına bağlayabiliriz.

Paydaşlar, McBurnie'nin (2002) üniversitenin görevi arasına katabiliriz kattığı **“uluslararası yönelimi” Pamukkale Üniversitesi'nden beklememektedir.** Bunu paydaşların Pamukkale Üniversitesi'ni “bölge üniversitesi” olarak görmüş olmaları etkili olabilir.

Paydaşların Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda ve gelecekte yerine getirmesi gereken görevleri konusundaki algıları Şimşek ve diğerlerinin (1994) ve Şimşek & Balcı'nın (2000) bulgularından farklıdır. Bunu da ODTÜ'nün Pamukkale Üniversitesine göre daha köklü bir üniversite olmasına ve Pamukkale Üniversitesi'nin henüz kuruluş aşamasında bir üniversite olmasına bağlayabiliriz.

Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin **şu anda yerine getirdiği görevleri** öncelik sırasına göre **“eğitim –öğretim, hizmet sağlama, araştırma, öncülük rolü”** olarak algılamaktadırlar. Paydaşların şu anda Pamukkale Üniversitesi'nin yerine getirdiği görevlerde en öncelikli olarak **“eğitim- öğretim”i** görmeleri üniversitenin yeni kurulmuş olmasına ve ön lisans – lisans öğrenci sayısının fazlalığına bağlanabilir.

Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin **ileride yerine getirmesi gereken görevleri** öncelik sırasına göre **“hizmet sağlama eğitim –öğretim, öncülük rolü”** olarak algılamaktadırlar. Paydaşların Pamukkale Üniversitesi'nin ilerideki yüklenmesi gereken görevlerde en öncelikli olarak **“hizmet sağlama”** yı görmeleri, Pamukkale Üniversitesi'nin olması gereken vizyonunda belirttikleri **“bölge üniversitesi”** yle de bağdaşmaktadır. Burada dikkati çeken diğer bir husus paydaşların Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda yerine getirdiği görev algılarında üçüncü sırada yer verdikleri **“araştırma”**nın, ileride yüklenmesi gereken görev algılarında yer almamasıdır. Bunu da yeni kurulan üniversitelerin ayakta durabilmek ve üzerlerindeki ağır lisans öğrencisi yükünü taşıyabilmek için **“araştırma”** gibi ağır bir görev alanını hedeflemeleri beklenmeyebilir şeklinde açıklayabiliriz. Paydaşlarda da henüz **“araştırma”** görevini yerine getirme beklentisi oluşmamış da olabilir.

“Pamukkale Üniversitesi'nin görevleri” konusunda tartışma noktaları şunlar olabilir:

- (1) Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda en öncelikli görevinin **“eğitim-öğretim”** olduğunu vurgulamakla, üniversiteyi **“kitlesel eğitim üniversitesi”** sınıfında gördüklerini belirtmektedirler.
- (2) Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin gelecekte üstlenmesi gereken en öncelikli görevi **“hizmet sağlama”** olarak algılamakla, üniversiteyi bölge sorunlarının çözümünde ve bölge kalkınmasına katkıda **“etkin”** görmek istemektedirler.
- (3) Paydaşlar ileride yüklenilmesi gereken görevlerde Pamukkale Üniversitesi'nden **“araştırma”** görevini yerine getirmesini beklemese de, ileride en öncelikli yerine getirilmesi gereken görev olarak algılanan **“hizmet sağlama”** görevi üniversitenin **“araştırma”** görevini yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle bölge sorunlarının çözümüne ve bölge kalkınmasına katkı hizmetlerinin sunulması araştırmayla mümkündür.

- (4) Pamukkale Üniversitesi kilit karar vericileri, bölge sorunlarının çözümünde ve bölge kalkınmasına katkıda yeni arayışlar, stratejiler, uygulamalar içerisinde olabilirler.
- (5) Pamukkale Üniversitesi yerine getirdiği ve onu diğer kurumlardan ayıran görevleri açısından, şimdiki ve gelecekteki olası rakipleriyle mücadele stratejileri Pamukkale Üniversitesi kilit karar vericileri tarafından tartışmaya açılabilir.

SONUÇ

Paydaşlar Pamukkale Üniversitesi'nin **ilerde yüklenmesi gereken** en öncelikli görevi "**hizmet sağlama**" olarak görmek istemektedirler. Paydaşların, şu anda en öncelikli olarak yerine getirildiğini algıladığı "eğitim –öğretim" görevinin gelecekte "hizmet sağlama" olarak değişmesini beklmeleri, paydaşlarca gelecek için öngörülen "bölge üniversitesi" vizyonunun da bir gereğidir. Pamukkale Üniversitesi'nin kilit karar vericileri, Pamukkale Üniversitesi'nin gelecekte en öncelikli görevi olarak "hizmet sağlama" yı alarak, "bölge üniversitesi" vizyonunun bir gereği olan bölge sorunlarının çözümüne ve bölge kalkınmasına daha etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayabilirler. Üniversitenin yapacağı her türlü etkinlik, "bölge sorunlarının çözümüne ve bölge kalkınmasına nasıl hizmet sağlar" sorusunun cevabına göre düşünülebilir.

Paydaşların algısına göre Pamukkale Üniversitesi'nin şu andaki ve özellikle ileride yüklenmesi gereken görev tanımlarından yararlanarak Pamukkale Üniversitesi için önerilebilecek **misyon tanımı** geliştirilmiştir.

Pamukkale Üniversitesi İçin Önerilen Misyon Tanımı

Pamukkale Üniversitesi:

- ✓ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Cumhuriyet'in temel değerleri ve Atatürk ilkeleri doğrultusunda çağdaş, demokratik, yaratıcı ve katılımcı eğitim uygulamalarını gerçekleştirmek;
- ✓ Denizli'nin sosyo-kültürel gelişmesine katkıda bulunmak;
- ✓ Bölgesel ve ulusal düzeyde etkin bir üniversite-sanayi işbirliğini sağlamak;
- ✓ Ön lisans, lisans, lisansüstü düzeyde ülkenin en yetkin, yenilikçi, girişimci, bilgiye ulaşmayı öğrenmiş, sorumluluğunun gereklerini yerine getiren ve vizyon sahibi meslek ve bilim insanını yetiştirmek;
- ✓ Demokratik bir ortamda öğrenim ve öğretim elemanı-öğrenci etkileşimini sağlamak;
- ✓ Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmette yenilikçi ve öncü olmak;
- ✓ Bilişim teknolojilerini her alanda en üst düzeyde kullanıma sunmak;
- ✓ Öğrencilere daha fazla sosyal ve kültürel olanaklar sunmak;
- ✓ Öğretim elemanlarının şartlarının iyileştirilmesini ve niteliğinin artırılmasını sağlamak
- ✓ Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak eğitim, araştırma ve sunduğu hizmetlerde sunmak için vardır.

KAYNAKLAR

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, Revised Edition
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş (Gelecekte Kaçılmaz)*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi
- David, F. R. (1991) How Organizations Describe Their Missions ? *Lon Range Planning*, 22 (2),
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No: 659
- Doğramacı, İ. (2000). *Günümüzde Rektör Seçimi ve Atama Krizi (Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimine Bakış)*, Ankara: Meteksan, www.dogramaci.org/r-bol5.html, 20-21 Nisan 2002.
- Drucker, P. P. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum (Çeviren Belkıs Çorakçı)*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, cilt:1
- Gürüz, K. (2001). *Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri)* Ankara: ÖSYM Yayınları 4
- Gürüz, K. (Koordinatör) & Şuhubi, E. A. M. & Şengör, C. & Türker, K. & Yurtsever, E. (1994). *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)
- Karakütük, K. (2002) Lisansüstü Öğretimin Sorunları. *Eğitim Araştırmaları*, 7, 65-75
- Korkut, H. (2001). *Sorgulanan Yükseköğretim* Ankara: Nobel Yayınları, Yayın No: 237

- Kwiek, M. (2002). Yükseköğretimi Yeniden Düşünürken Yeni Bir Paradigma Olarak Küreselleşme: Gelecek İçin Göstergeler. (Çeviren: Emrah Akbaş), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 132–154
- McBurnie, G. (2002). Küreselleşme, GATS ve Ulus-aşırı Eğitim, (Çevirenler: Haşim Koç, Gülçin Tunalı-Koç), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 169–190
- MEB. (2001). *2002 Yılı Başında Milli Eğitim* Ankara: APK
- PAÜ (2001). *Pamukkale Üniversitesi Tanıtım Katalogu*. Denizli: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.
- Peters, T. J & Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış* (Çeviren Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi
- Robbins, S. P. (1984). *Management: Concepts and Practices*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice –Hall, Inc.
- Şimşek, H. ve Diğerleri. (1994) *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kurumsal Geliştirme Projesi* (Parlar Eğitim ve Araştırma Vakfı Tarafından Desteklenen), Ankara
- Şimşek, H. & Balcı, A. (2000). Current and Future Missions of A University: An Institutional Case From Turkey. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 5 (1)
- TDK (1992). *Türkçe Sözlük*, İstanbul, cilt:2
- UNESCO (2000). Yirmi Birinci Yüzyılda Yükseköğretim, Vizyon ve Eylem”, (Türkçeye Uyarlayan: Gülsüm Başkan), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl: 6, Sayı: 22, s: 167-189
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, İkinci Baskı
- 1982 Anayasası Ankara: Seçkin Yayınları