



Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Çalışanlarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Stratejik Yönlendiricileri Konusundaki Tutumları

The Attitudes of Mehmet Akif Ersoy University Employees About Strategic Leadings of Mehmet Akif Ersoy University

Kürşat ÖZDAŞLI¹, Burcu ALAN², Osman KOYUNCU³, Ali Murat ALPARSLAN⁴

Özet

Her kurum gibi üniversiteler de toplumsal bir veya birkaç amaca hizmet etmek için vardır. Yapılanmaları, stratejileri ve kaynak kullanımları hep bu amaçlara ulaşacak şekilde şekillendirilmeye çalışılmaktadır. Üniversiteler bugün yapıyor olduklarını ve yarın yapacaklarını stratejik planlama süreçleri ile belirlemeye çalışmaktadır. Bu durum, ülkemiz açısından yasal bir zorunluluk olmakla birlikte kıt kaynakların doğru yönde ve doğru miktarda kullanımı ve etkin denetimi için önemli bir sürecin ifadesidir. Üniversitelerin stratejik yönelimleri, stratejik planlama çalışmaları sürecinde gerçekleştirilen çevre analizleri, tespit ettikleri misyonları, vizyonları ve temel değerleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu nedenle üniversiteleri stratejik açıdan yönlendirici konumunda olan unsurlar; güçlü ve zayıf yönleri, çevresel fırsatlar ve tehditler, misyon, vizyon ve temel değerlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmamızda, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin stratejik planlama çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanları tarafından; kurumsal ve bireysel gençlik ve dinamizm en güçlü yön, alt yapı ve akademik personel eksiklikleri en zayıf yön, proje odaklı olmak en önemli fırsat, bütçe yetersizlikleri ise en önemli tehdit, eğitim ve araştırma en önemli misyonlar, yöresel gelişime katkı öncelikli vizyon olarak algılanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Misyon, Temel Değerler, Üniversite, Vizyon

Abstract

Each institution such as the universities are to serve a social purpose or a few. Structures, strategies and resource usages forming always tried to reach these goals. Universities are doing today and will do tomorrow trying to determine the strategic planning processes. This is a legal obligation for our country and the use of scarce resources and the right amount in the right direction and expression of an important process for the

¹ Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, kozdasli@mehmetakif.edu.tr

² Öğr. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, burcuozkara@mehmetakif.edu.tr

³ Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, osmankoyuncu@mehmetakif.edu.tr

⁴ Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, alimurat@mehmetakif.edu.tr

effective control. Universities strategic directions, performed during the strategic planning activities; such as environmental analysis, , identify their missions, visions, and carried out in accordance with the basic values. For this reason, the router which is the strategic elements of the universities; composed of the strengths and weaknesses, environmental opportunities and threats, mission, vision and basic values. In this study, results are presented in the context of Mehmet Akif Ersoy University's strategic planning activities.

According to the results, perceived by Mehmet Akif Ersoy University employees; institutional and individual youth and dynamism is the most important strength, lack of infrastructure and academic staff is weakest side, the most important opportunity is to be project-oriented, the most important threat is to the inadequacies of the budget, education, and research is the most important missions, contribute to regional development is priority vision.

Key Words: Core Values, Mission, University, Vision,

Giriş

Stratejik Yönlendiriciler

Stratejik yönlendiriciler güçlü-zayıf yönler ve fırsatlar-tehditlerin analizinden sonra elde edilen SWOT (güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler matrisi), misyon, vizyon ve temel değerlerdir.

SWOT analizi örgüte dair içsel ve dışsal bir durum analizini ifade etmektedir. İçsel anlamda güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, dışsal anlamda ise fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi ile yöneticiler örgüt için doğru ve uygun bir stratejiyi belirleyebileceklerdir. Çünkü stratejiler; örgütün güçlü yönlerinden ve dışsal fırsatlarından sonuna kadar faydalanmak ve zayıf yönleri bertaraf edip, tehditlerden korunmak için oluşturulmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012, s.228).

Misyon, en geniş ve en üst seviyeli organizasyonel amaç olarak tanımlanabilir. Misyon, bir örgütün varolma nedenidir. Misyon çevrenin örgütle iletişim kanalıdır. Misyon uzun sürelidir. Misyon örgüte özgü ve özeldir (Jauch ve Glueck, 1988, s. 20). Bir örgütün misyonu, örgütün bugünkü ve gelecekteki faaliyetlerini tanımlar. Misyon önemli bir kavramdır çünkü sabit ve köklü bir misyon belirlenmeden hedef ve strateji geliştirmek güçtür (Byars, 1987, s.12).

Misyon, uzun dönemde örgütün başarısını artırarak stratejik yönetimin etkili olmasını sağlayan ve strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olan önemli bir kavramdır. Bunun yanı sıra misyon bütün amaç ve planların geliştirilmesinin de temelini oluşturan, örgütün var oluş nedenidir. Bu bakımdan misyon, örgütün değerlerini, isteklerini ve varlık sebebini tanımlamaktadır ve örgütü benzerlerinden ayıran temel faaliyet alanları ve çalışmaların genel bir tanımını ifade etmektedir (Daft, 1997, s. 209). Misyon, bir örgütün varlığının temel amacını tanımlar. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir (Donnelly vd., 1983, s. 383-384).

Vizyon, genel, her şeyi kapsayan ve ileriye düşünen amaçlar kategorisini ifade eder (Miller ve Dess, 1996, s. 6). Vizyon, bir örgütte gelecekte olunması istenen bir durumdur ve örgütün nihai hedefini tanımlar. Vizyon beş veya on yıllık bir süreçte gerçekleştirilebilir (Ross, 1999, s. 48). Etkili bir vizyonun sahip olması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Peters, 1987);

- İnsanların davranışlarını etkileyebilecek şekilde olmalıdır,
- Net olmalı ve örgütte başarıyı özendirmelidir,
- Esnek olmalıdır,
- İstikrarlı ve yeniliklere açık olmalıdır,
- Çalışanlara yetki devrini sağlayabilmelidir,
- Geçmişteki deneyimlerden ders çıkarılarak geleceğe yönelik olmalıdır,
- Mükemmeli aramalıdır.

Vizyon bir tahmin ya da bir hayal değildir. Vizyon, gelecekte gerçekleşecek bir tutum ve örgütün durumunun gelecekteki durumu ile ilgili somut bir fikirdir. Bu bakımdan vizyon, gelecekte örgütün pazarda nasıl değer yaratacağı, diğer örgütlerden nasıl farklı olacağı, sektörde nasıl rekabet edeceği, gelecekteki konumunun ne olacağı gibi konuları açıklayıcıdır (Abell, 2006, s. 310-314).

Değer kavramına gelince, bu çalışmada kullanılan değer kavramı, değer, mal ve hizmetlerin ederi, takas veya değişim değeri gibi anlamları dışındadır. Değer kavramının bu çalışmadaki anlamı, bu konuda ilk bilimsel çalışmalardan birini gerçekleştiren Rokeach (1979, s.6)'ın vurguladığı gibi; "bireylerin, ideal olarak nasıl davranması ve yaşam amacının nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak sahip oldukları inançları ve davranışlarına rehberlik eden standartlarıdır". Bir insanın değerleri o insanın algılama, tutum ve davranışlarına yön veren standartlarıdır.

Bireylerin sahip oldukları değerler tıpkı kişilikleri gibi içinde buldukları sosyal ortamlarda gelişmektedir. Bu nedenle değerlere sosyal sistemin ya da kültürün ürünleri olarak bakmak yanlış olmayacaktır. Belirli bir sosyal sistemin, örneğin bir üniversitenin üyelerinin değer sistemleri bakımından başka sosyal sistemlerden farklılık göstermesi doğal bir durumdur (Uyguç, 2003, s. 93). Bu nedenle, her kurumun bireyleri sosyalizasyon süreçleri içerisinde birbirine yakın değerlerle hareket edebilirler.

Üniversiteler Açısından Stratejik Yönlendiriciler

Stratejik planlama, yöneticilerin kurumu, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek üniversiteler açısından da oldukça önemli ve temel bir stratejik yönlendirici olmuştur. Kurumun geleceğe yönelik stratejik perspektifini çizebilmesi için şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemesi zorunludur (Gürer, 2006, s. 95). Üniversiteler bu değerlendirmeler sayesinde kısıtlarını, muhtemel talep ve beklentileri anlamayı ve önceliklerin tespit edilmesini amaçlamaktadırlar (Boğaziçi Üni., 2010-2014 Stratejik Planı). Bu yüzden tabana yayılan bir durum analizinin yapılması ve üniversiteye mensup olan her çalışan grubunun bu çalışmanın içine alınması önemlidir.

Modern bir üniversitenin temel görevleri, literatürde "eğitim-öğretim, temel bilimsel araştırmalar ve topluma hizmet" şeklinde belirtilmektedir (Erdem, 2011). Ancak mevcut durumda Türkiye'de var olan üniversite sayısının artması ve her üniversitenin temel görevlerinin bu çerçevede olması, üniversitelere

ayrıt edici bazı özelliklere sahip olma gerekliliğini doğurmuştur. Bu kapsamda kimi üniversiteler araştırma odaklı olmakta kimi üniversiteler ise eğitim-öğretim odaklı faaliyet göstermektedirler (Gürüz 2001). Artık üniversitelerin edindikleri veya edinecekleri farklı ve yeni misyonlar, üniversitenin temel misyonlarına da destek olmakta ve üniversiteyi özgün kılarak bir marka değeri oluşturmalarına katkı sağlamaktadır.

Üniversitelerin sahip olması gereken misyonlarla ilgili olarak yapılan çalışmalarda, eğitim, araştırma, ulusallaşma, demokratikleşme, kamu hizmeti ve uluslararasılaşma hususlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Eğitim: Bilginin öğrencilere aktarılması; Araştırma: Alana ilişkin mevcut bilginin geliştirilmesi; Ulusallaşma: Ulus devletin yönetimine hizmet. Üniversitenin ulusal bir kurum olarak görülmesi ve ulusun idaresine hizmet sunulması; Demokratikleşme: bireye hizmet. Demokratik bir toplum için özgür ve kendi kendini yönetebilen bireylerin olgunlaştırılması, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlara cevap verilmesi; Kamu Hizmeti: Kullanışlı bilginin kamunun yararına sunulması ve Uluslararasılaşma: Uluslar birliğine hizmet. Avrupa Birliği gibi ulusun bağlı olduğu birliklere hizmet sunulması, ihtiyaçlarının karşılanması olarak ifade edilmektedir (İbicioğlu vd., 2007, ss. 50-52).

Vizyon zihnin geleceğe dair sezgisel ve bilişsel işleyişinin bir sonucu, bütünselliğe ilişkin sentezlenmiş bir görüş, bir bütünlüktür (Betz, 2001, s. 47). Üniversitenin vizyonu, benimsediği eğitim-öğretim, temel bilimsel araştırmalar ve topluma hizmet amaçlarını içeren sezgisel ve zihinsel bir düşüncenin ürünü olmalıdır. Bunun yanında vizyon ifadeleri üniversitenin benimsediği ve benimseyeceği temel değerleri de içermektedir. Özellikle Türkiye’de üniversite eğitiminde öncü olmuş üniversiteler kendilerine “araştırmada iddialı, öğrenci odaklı, üstün niteliğe duyarlılığı yüksek, akademik özerklik konusunda titiz etik değerlere saygılı, yönetimde ve akademik yaşamda katılımcı, akılcı ve eleştirel düşüncüyü özendiren, entelektüel bağımsızlığı ve ifade özgürlüğünü savunan, birey odaklı, farklılıklara saygılı, fırsat eşitliği konusunda duyarlı, çevre duyarlılığını gözetken” (Boğaziçi Üni., 2010-2014 Stratejik Planı), “toplum yararı, şeffaflık, adalet, işbirliği, yenilikçilik, katılımcılık” (Hacettepe Üni, 2007-2011 Stratejik Planı), “Uluslararası işbirliğine açık, uluslararası katkılar yaratan, geçmişine saygılı bir ulusalcılık, bilimselliği değişmeyen dünya görüşü olarak izlemek, yaratıcı düşünce ve yenilikçi yaklaşım ve girişimleri özendiren akılcılık” (İstanbul Teknik Üni, 2007-2009 Stratejik Planı) gibi değerleri edinmişlerdir. Tüm bu değerler sadece süslü vizyon ifadeleri içinde kalmamalı, üniversitenin amaçlarına, stratejilerine ve faaliyetlerine yansıtılarak tüm çalışanları tarafından da içselleştirilmelidir.

Yöntem

Araştırmanın Amacı, Evren ve Örnekleme ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma; Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin 2013-2017 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında üniversite çalışanlarının, stratejik yönlendiricileri olarak ifade edilen FÜT (fırsatlar, üstünlükler, tehditler, zayıflıklar) analizi, misyon ifadeleri, vizyon ifadeleri ve değerler hakkındaki düşünce ve tutumlarını öğrenmeye yöneliktir. Stratejik Yönetimin hayata geçmesinde kurumun vizyonu, misyonu ve değerlerinin çalışanları tarafından paylaşılması ve benimsenmesi önem arz eder. Bir üniversitede çalışanlar; öğretim üyeleri, bu öğretim üyelerine yardımcı öğretim elemanları ve idari personeldir.

Araştırma sürecinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin tüm çalışanlarının düşünceleri ve tutumları önemsenmiştir.

Araştırma kapsamında tüm çalışanlardan üniversitenin güçlü yönlerini, fırsatlarını, zayıf yönlerini ve tehditlerini diledikleri gibi yazmaları istenmiştir. Yazılan ifadeler herhangi bir gruba göre ayrılmadan tek bir çatı altında değerlendirilmiştir. Benzer ifadeler aynı ifade altında toplanmış ve ifade edilme sıklıkları tespit edilmiştir. Yapılan bu durum analizi sonrası çalışanlara üniversitenin misyonunu, vizyonunun ve sahip olması gereken temel değerlerin neler olması gerektiği de sorulmuştur.

Anket formu hazırlanırken, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Güçlü ve Zayıf yönleri ile Fırsat ve Tehditleri açık uçlu olarak sorulmuştur. Misyon ile ilgili ifadeler İbicioğlu vd. (2007, s. 53-55)'den geliştirilerek hazırlanmıştır. Vizyon ve değerleri ortaya koyan ifadeler için başta Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin 2008-2012 Stratejik Planı (s. 36-39) olmak üzere, Marmara Üniversitesi'nin 2009-2013 Stratejik Planı (s. 21-27), Gazi Üniversitesi 2009-2013 Stratejik Planı (s. 40-41)'den yararlanılmıştır. Ancak son halini alırken Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin kendine has iç ve dış koşulları düşünülerek tasarlanmıştır.

Araştırmanın evreni Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi akademik ve idari tüm personeli olarak belirlenmiştir. Anket formları, 2012 Mart ayı içerisinde rektörlük makamından alınan resmi ve yazılı izin ile birlikte tüm birimlere ulaştırılmıştır. Mevcut durumda üniversitede 506 akademik personel, 239 idari personel olmak üzere 745 personel bulunmaktadır. Her çoğu araştırmada da olduğu gibi zaman ve ulaşılabilirlik kısıtlarından dolayı 417 personelden geri dönüş alınabilmiş ve bu sayıda araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan 417 çalışanın 148'si kadın ve 269'u erkektir. Katılımcılar 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununda belirtilen sınıflandırmaya tabi tutularak tasnif edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretim üyeleri (prof.dr., doç.dr., yrd.doç.dr.) sayısı 110, öğretim üyeleri dışındaki öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcıları (araştırma görevlisi, uzman, çevirici ve eğitim ve öğretim planlamacıları) ise 157 kişiden oluşmaktadır. Yani toplamda araştırmaya 267 akademik personel katılmıştır. Diğer taraftan araştırmaya katılan idari personel (daire başkanı, şube müdürü, şef, memur, mühendis, tekniker, teknisyen ve sözleşmeli personel) sayısı ise 150'dir.

Anketler toplandıktan sonra, katılımcıların Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Güçlü-Zayıf yönleri ve Fırsatları-Tehditleri ile ilgili açık uçlu sorulara yazdıkları cevapların sıklık düzeyleri (frekansları) ortaya çıkarılarak benzer konulara değinen ifadeler birleştirilmiş ve sayılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Durum Belirleme Matrisi

Güçlü Yönler (Söylem Sayısı)	Zayıf Yönler (Söylem Sayısı)
<ul style="list-style-type: none">Genç ve dinamik bir üniversite oluşumuz ve genç bir akademik kadroya sahip olunması. (111)Öğrenci merkezli yönetim ve eğitim anlayışı. (37)Üniversitenin coğrafi konumu, büyük illere yakınlığı. (35)İletişim ve karar alma mekanizmasının hızlı olması, alt yönetim ile üst yönetim arasında iyi iletişim, dinamik yönetim. (34)Nitelikli akademik personel. (28)Hızlı büyüyen bir üniversite olunması. (26)Ulusal ve uluslararası öğrenci ve akademisyen değişim programlarının aktif işleyişi, uluslararası proje ve diğer imkânların bulunması. (26)Fiziki ve teknolojik altyapının yeterli olması. (23)Köklü üniversitelere yakınlığı ve bu üniversitelerle işbirliği içerisinde bulunuyor olması. (21)Yeniliğe açık olunması ve yenilikçi bir üniversite. (18)	<ul style="list-style-type: none">Altyapı kaynaklarının yetersiz olması (Derslik, Laboratuvar, Yemekhane, Kütüphane, İnternet erişimi, Fiziki alan, Spor alanı, Sosyal Tesisler vb.) (87)Öğretim Üyesi / Öğretim Elemanı eksikliği. (67)Merkez kampüsün şehirden uzak olması. (54)İdari kadronun sayıca yetersiz olması. (53)Akademik yayınlar ve yurt dışı sempozyumlar için teşvik veya destek verilmemesi. (38)Üniversite birimleri (kampüsler) arasındaki mesafenin çok uzak olması. (22)Aşırı bürokrasi (idari personel ile üst yönetimin iletişiminin yetersiz olması) (20)Lisansüstü eğitim programlarının eksikliği. (19)Tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yetersiz olması (17)Öğretim Üyesi ve öğretim elemanlarının ders yükünün fazla oluşu (14)
Fırsatlar (Söylem Sayısı)	Tehditler (Söylem Sayısı)
<ul style="list-style-type: none">Proje odaklı üniversite olarak, olanakların artırılması, akademik çalışmalara verilen destek. (51)Bölgesel araştırma potansiyelinin ve hayvancılığın iyi durumda olması. (32)Yeni yerleşke alanının gelişime açık olması. (18)Burdur'un eğitim kenti olması dolayısıyla gelen başarı ve destek. (18)Yeni bir üniversite olarak piyasadaki niş alanları belirleyerek cazibesi yüksek bölümler açma olanağı. (14)Siyasi otoritenin eğitime verdiği önem. (11)Öğretim üyesi sayısının artışı ve boş kadro olanakları. (11)Sanayi üniversite işbirliği. (10)Burdur'un tarihi ve kültürel yapısının zengin olması. (9)Burdur'un güvenli ve huzurlu bir şehir olması. (8)	<ul style="list-style-type: none">Bütçeden yeterli pay alamama-etkin kullanamama (birim bazında) (56)Üniversitenin küçük bir şehirde bulunması (sosyal-ekonomik açıdan geri kalmışlık) (29)Bölgedeki daha köklü üniversitelere coğrafi olarak yakın olma (onların gölgesinde kalma) (16)Nitelikli öğretim üyelerini üniversitemize çekemiyor olmak. (13)Kayırmacılık, Kıskançlık ve Kaytarma eğilimi. (12)Bölgenin sanayi-turizm ve hizmet sektörünün yeterince gelişmemesi. (11)Önlisans programlarının çok olması sebebiyle öğrenci sayısının azalma tehdidi. (10)Bölümlerin kontenjanlarının dolmaması sebebiyle aynı yıl kapatılması. (10)Şehrin üniversiteye fazla destek vermemesi. (9)Maaşların yetersiz olması. (9)

Tablo 1'de yer alan veriler ışığında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi akademik ve idari personeli tarafından tanımlanan üniversitenin güçlü yönleri arasında "üniversitenin genç ve dinamik bir üniversite oluşu ile akademik personelin genç olması" unsuru 111 katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca 37 katılımcı tarafından ifade edilen "öğrenci merkezli yönetim anlayışı" güçlü yönler açısından ikinci sırada yer almaktadır. Burdur ilinin ve dolayısıyla Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin bölgedeki büyük illere yakın olması durumu da 35 katılımcı tarafından güçlü yönlerden birisi olarak ifade edilmiştir. Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin pozitif olması, dinamik yönetim sayesinde karar alma sürecinin hızlı olması kavramları da 34 katılımcı tarafından güçlü bir yön olarak tanımlanmıştır.

Akademik personel niteliği (28), üniversitenin büyüme hızı (26), akademisyen değişim programları ve uluslar arası proje imkanları (26), fiziki ve teknolojik altyapı (23), köklü üniversitelere yakın olma ve işbirlikleri (21) ve yeniliğe açık bir üniversite olma unsurları da katılımcılar tarafından tanımlanan diğer güçlü yönler olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 1 verilerine göre 87 katılımcı üniversitenin derslik, laboratuvar, yemekhane, kütüphane, internet erişimi, fiziki alan, spor alanı, sosyal tesisler vb. unsurlardan oluşan teknik altyapı eksikliklerini en önemli zayıf yön olarak tanımlamıştır. Üniversitenin hızlı büyümesinin de etkisiyle ortaya çıkan öğretim üyesi/öğretim elemanı ihtiyacı 67 katılımcı tarafından zayıf yön olarak ifade edilirken aynı doğrultuda 53 katılımcı da idari personel yetersizliğini zayıf yönler arasında vurgulamıştır. 54 katılımcı merkez kampüsün şehre uzak oluşunu, 22 katılımcı da üniversite birimleri arasındaki mesafenin uzak olmasını zayıf yön olarak ifade etmiştir. Akademik yayınlar için teşvik, yurt dışı sempozyumlar için ise katılım desteği eksikliği 38 katılımcı tarafından zayıf yönler arasında tanımlanmıştır. Bu unsurlara ek olarak aşırı bürokrasi (20), lisansüstü programların yetersizliği (19), tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yetersizliği (17) ve akademik personelin ders yükünün fazla oluşu (14) katılımcılar tarafından zayıf yönler olarak vurgulanmıştır.

Tablo 1'de yer alan verilere göre 51 katılımcı, üniversitenin proje odaklı olmasını ve projeler ile akademik çalışmalara verilen desteğin her geçen gün artıyor olmasını bir fırsat olarak tanımlamıştır. Ayrıca 32 katılımcı üniversitenin yer aldığı bölgenin, özellikle hayvancılık olmak üzere, çeşitli unsurlar açısından araştırmaya uygun bir potansiyelinin bulunmasını fırsat olarak değerlendirmiştir. Yeni kurulan yerleşke alanının üniversitenin geleceği açısından gelişime açık olması 18 katılımcı tarafından fırsatlar arasında tanımlanmıştır. Burdur İli'nin özellikle son yıllarda eğitim alanında gösterdiği başarılar ve halkın bu konudaki olumlu tutumu şehri bir eğitim kenti hüviyetine kavuşturmuştur. Halkın bu olumlu tutumu ve üniversiteye verdiği destek 18 katılımcı tarafından önemli bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. Yeni bir üniversite olmanın verdiği avantajla cazibesi yüksek bölümler açarak büyüme potansiyeli (14), mevcut siyasi otoritenin eğitime verdiği önem (11), hâlihazırda bulunan boş akademik kadro olanakları (11), üniversite-sanayi işbirliği (10), Burdur İli'nin tarihi ve kültürel zenginliği (9) ve güvenli bir şehir olma özelliği (8) katılımcılar tarafından diğer fırsatlar olarak ifade edilmiştir.

Bazı birimler açısından bütçeden yeterli pay alamama ve mevcut bütçeyi etkin kullanamama 56 katılımcı tarafından önemli bir tehdit olarak tanımlanmıştır. Ayrıca şehrin küçük, sosyal ve kültürel açıdan geri kalmış olması da 29 katılımcı tarafından tehditler arasında vurgulanmıştır. Aynı zamanda işbirliği olanakları açısından güçlü yönler arasında da tanımlanan "köklü üniversitelere yakın olma unsuru", onların gölgesinde kalma olasılığı dolayısıyla 16 katılımcı tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin gelişmekte olan bir üniversite olması ve küçük bir şehirde bulunması sebebiyle başka üniversitelerdeki nitelikli öğretim üyelerini üniversitemize çekemiyor olma durumu 13 katılımcı tarafından bir tehdit olarak görülmektedir. Ayrıca kayırmacılık, kıskançlık ve kaytarma eğilimi (12), şehrin sanayisinin sadece belirli noktalara yoğunlaşması (maden-hayvancılık) diğer sanayi unsurları açısından ise geri kalmış olması, turizm ve hizmet sektörünün yetersiz düzeyde olması (11) katılımcıların tehditler arasında gösterdiği diğer unsurlardır. Üniversitenin

ön lisans programlarının ağırlıkta olması (10) ve yeni yükseköğretim uygulamaları kapsamında kontenjanı dolmayan bölümlerin aynı yıl kapatılması durumu (10) üniversitenin geleceği açısından birer tehdit olarak algılanmaktadır. Katılımcılar şehrin bazı bölgeler haricinde üniversitenin yapılanmasına fazla destek vermemesini (9) ve personel maaşlarının yetersiz olmasını (9) üniversitenin geleceğine dair olumsuz sonuçlara sebep olabilecek diğer tehditler olarak öne çıkartmıştır.

Tablo 2. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Misyonu İle İlgili Görüşler

Misyon İfadeleri	N (öğretim üyeleri)	Ortalama	N (öğretim elemanları)	Ortalama	N (İdari personel)	Ortalama
Eğitim	110	4,7788	157	4,6329	150	4,4837*
Araştırma	110	4,7632	157	4,6752	150	4,4733*
*Ulusallaşma	110	4,1545	157	4,1484	150	4,2617
*Demokratikleşme	110	4,4865	157	4,5478	150	4,3200
*Kamu Hizmeti	110	4,2727	157	4,1218	150	4,3176
*Uluslararasılaşma	110	4,3000	157	4,2293	150	4,2119

Araştırma kapsamında üniversite çalışanlarına; eğitim, araştırma, ulusallaşma, demokratikleşme, kamu hizmeti sağlama ve uluslararasılaşma hususlarının hangi düzeyde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin misyonu olması gerektiği sorulmuş ve ankete katılanların bu hususlara; "1.Hiç 2.Biraz 3.Orta Derecede 4.Büyük Oranda 5.Tamamen" şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Tablo 2'de de bu cevaplamaların ortalamaları çalışanların unvanlarına göre ayrı ayrı sunulmuştur. Görüldüğü üzere hem öğretim üyeleri, hem öğretim yardımcıları hem de idari personel bu hususların misyon olması yönünde oldukça olumlu görüşler belirtmişlerdir.

Ancak, bu üç grup çalışanın bazı misyon ifadelerine verdikleri önem kısmen de olsa farklı olmuştur. Örneğin öğretim üyeleri ve idari personel "eğitimin" en önemli unsur olduğunu belirtirken, öğretim yardımcıları "araştırmanın" en önemli unsur olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Aynı zamanda misyon ifadelerini önemseme durumlarının istatistiksel olarak da farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Yapılan ANOVA testinin sonucunda öğretim üyelerinin idari personele göre eğitim (sig.0.02; F: 6,598) ve araştırma (sig.0.02; F: 6,538) misyonlarını daha fazla önemsedikleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ancak diğer hususlar açısından misyonların önem sıralamasında veya herhangi bir misyona verilen önem açısından istatistiksel bağlamda bir farklılık görülmemektedir. Genel olarak üniversite çalışanları eğitim ve araştırmayı öncelikli misyonlar olarak görmekte, daha sonrasında ise demokratikleşme, uluslararasılaşma, devlet adına millet için bir kamu hizmeti sunma ve ulusallaşmayı sıralamaktadırlar.

Tablo 3. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Vizyonu İle İlgili Görüşler

Vizyon İfadeleri	N (öğretim üyesi)	Ort.	N (öğretim yard.)	Ort.	N (idari personel)	Ort.
<i>*Bilgi ve Teknoloji üretiminde uluslar arası düzeyde başarılar elde etmek</i>	110	4,3727	157	4,3718	150	4,2781
<i>*Bilgi ve Teknoloji üretiminde ulusal düzeyde başarılar elde etmek</i>	110	4,6339*	157	4,5696	150	4,3691*
<i>*Kültürel, sosyal, sanatsal ve sportif etkinliklerde uluslar arası düzeyde başarılar elde etmek</i>	110	4,2455	157	4,0892	150	4,1824
<i>*Kültürel, sosyal, sanatsal ve sportif etkinliklerde ulusal düzeyde başarılar elde etmek</i>	110	4,3784	157	4,2739	150	4,2245
<i>*Ülkemizin gelişmesinde öncü rol üstlenmek</i>	110	4,3670	157	4,2468	150	4,3758
<i>*Bölgenin gelişmesinde önemli rol üstlenmek</i>	110	4,6909*	157	4,4076*	150	4,3841*
<i>*Yöremizin gelişmesinde önemli rol üstlenmek</i>	110	4,7500*	157	4,4904*	150	4,3862*

Üniversite çalışanlarına Tablo 3'teki vizyon ifadelerinin hangi düzeyde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin vizyonu olması gerektiği sorulmuş ve ankete katılanların bu hususlara; "1.Hiç 2.Biraz 3.Orta Derecede 4.Büyük Oranda 5.Tamamen" şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Tablo 3'teki ortalamalara bakıldığında, belirtilen tüm ifadelerin üniversitenin vizyonu olabileceğine dair bir kanı olduğu ortadadır. Ancak tabii bu ifadelere verilen önem kısmen farklılık arz etmektedir. Örneğin öğretim üyeleri en fazla "yörenin veya bölgenin gelişmesinde önemli bir rol oynamayı" önemserken, öğretim yardımcıları en fazla "bilgi ve teknoloji üretiminde ulusal anlamda başarılar elde etmeyi" önemsemektedir. Bu noktada öğretim yardımcılarının heyecanları ve dinamiklerinden bahsetmek yerinde olacaktır. İdari personelin sunulan vizyon ifadelerine verdikleri önem düzeyleri çok yakın olmakla birlikte, onlar da öğretim üyeleri gibi en fazla "yörenin ve bölgenin gelişimine katkı yapmayı" önemsemektedirler. Bu bulguların yanında bu üç grubun vizyon ifadelerine ilişkin görüşlerinde istatistiksel açıdan da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Yapılan ANOVA testi bulgularına göre; öğretim üyeleri idari personele göre istatistiksel açıdan anlamlı bir oranda daha fazla "bilgi ve teknoloji üretiminin üniversitenin vizyonu olmasına" (sig. 0.009, F: 4,780), bunun yanında idari personele ve öğretim yardımcılara göre istatistiksel açıdan anlamlı bir oranda "bölgenin ve yörenin gelişmesinde önemli bir rol üstlenmesine" (sig. 0.005, F: 5.464; sig. 0.002, F: 6,415) daha fazla önem verilmektedir.

Tablo 4. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Değerleri ile İlgili Görüşler

Değer İfadeleri	N (öğretim üyesi)	Ort.	N (öğretim yard.)	Ort.	N (idari personel)	Ort.
*Saydamlık-şeffaflık.	110	4,7257	157	4,6497	150	4,6107
*Katılımcılık ve demokratiklik.	110	4,7611	157	4,6369	150	4,6333
*İnsan hak ve özgürlüklerine saygı	110	4,8571	157	4,6962	150	4,7171
*Kent, ülke, dünya sorunlarına duyarlılık	110	4,7143	157	4,5860	150	4,6577
*Yenilikçilik	110	4,7027	157	4,6194	150	4,5705
*Öğrenci sorunlarına, önerilerine, beklentilerine duyarlılık	110	4,6607	157	4,4810	150	4,5733
Bilimsel etik kurallara uygun hareket	110	4,8393	157	4,6178*	150	4,6216*
Fırsat eşitliği	110	4,8468	157	4,6582	150	4,5800
İfade özgürlüğü	110	4,7768	157	4,6433	150	4,6242
Sürekli gelişme	110	4,8108	157	4,5860*	150	4,5733*
Yaratıcı düşünce	110	4,7928	157	4,6051	150	4,5267*
Üretilen bilgi ve hizmette kalite	110	4,8198	157	4,6519	150	4,6107
Çevreye duyarlılık	110	4,7658	157	4,5478*	150	4,6800
*Çalışanlar, öğrenciler ve diğer paydaşların memnuniyetini önemseme	110	4,7232	157	4,5190	150	4,6225
*Performansa dayalı insan kaynakları değerlendirmesi	110	4,6147	157	4,4076	150	4,5120

Üniversite çalışanlarına Tablo 4'teki değerlere ilişkin ifadelerin hangi düzeyde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinin temel değerleri olması gerektiği sorulmuş ve ankete katılanların bu hususlara; "1.Hiç 2.Biraz 3.Orta Derecede 4.Büyük Oranda 5.Tamamen" şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Tablo 4'teki ortalamalara bakıldığında, üniversite çalışanları belirtilen tüm değerleri üniversitenin barındırması gerektiğini ifade etmektedirler. Verilen cevapların ortalamalarına göre bir sıralama yapmak oldukça güçtür. Çünkü gerçekten değerler bir birlerine çok yakın ortalamalara sahiptir. Ancak söylenebilir ki idari personel en fazla "çalışanların, öğrencileri ve diğer paydaşların memnuniyetini önemseme" değerini önemsemekteyken, öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları en fazla "fırsat eşitliği" (sig.0.007, F: 5,041) değerini önemsemektedirler. Bunun yanında üç grubun değerlere ilişkin tutumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile sorgulanmıştır. Bu testin bulgularına göre öğretim üyeleri; öğretim yardımcıları ve idari personele göre "bilimsel ve etik kurallara uygun hareket" (sig.0.013, F: 4,375) ve "sürekli gelişme" (sig.0.010, F: 4,623) değerlerine istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha fazla önem vermektedirler. Aynı zamanda öğretim üyeleri "yaratıcı ve yenilikçi düşünme" (sig.0.010, F: 4,644) ve "üretilen bilgi ve hizmetteki kalite" (sig.0.040, F: 3,2575) değerine idari personele göre daha fazla önem vermektedirler. Bunun yanında öğretim

yardımcılarına göre "çevreye duyarlılık" (sig.0.028, F: 4,727) değerine anlamlı bir şekilde daha fazla önem vermektedirler.

Sonuç ve Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucuna göre Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanları, üniversitenin durumunu belirlerken sadece üniversitenin kendi iç dünyası ile ilgili güçlü ve zayıf yönlere vurgu yapmamışlardır. Aynı zamanda, yöremiz, bölgemiz ve hatta ülkemizin koşulları bakımından üniversiteye etki eden fırsatları ve tehditleri de algılamışlardır. Başarının, sadece iç dinamiklerle sağlanamayacağı gerçeğine de vurgu yapmışlardır. Elbette, her kurum gibi üniversitelerde bir iç ve dış çevrede yaşamaktadırlar. Üniversitelerin iç çevresi üniversite çalışanları, üniversiteye hâkim kurum kültürü ve iklimi, kullanılan maddi kaynaklar gibi hususlardan meydana gelmektedir. Dış çevresi ise, ülke, bölge ve yöre eksenlerinde mevcut olan sosyolojik, ekonomik, teknolojik, yasal ve siyasal kurumları, unsurları ve iklimi kapsamaktadır. Nasıl ki, insan vücudunda, herhangi bir organda ya da o organın bağlı olduğu sistemde meydana gelen bir rahatsızlık diğer organ veya sistemleri etkileme gücüne sahipse, üniversitenin iç ve dış çevresinde meydana gelen bir rahatsızlık üniversitenin tamamını ya da bazı unsurlarını etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle, başarılı bir üniversite ortaya çıkarmak için iç çevremizden kaynaklanan zayıf yönlerin ortadan kaldırılması, güçlü yönlerin ise daha da güçlendirilmesinin yanı sıra, dış çevrenin sunduğu fırsatlardan ziyadesiyle istifade edilmesi ve tehditlerden etkilenme düzeyinin de asgariye çekilmesi gerekmektedir.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının, durum belirlemeye yönelik açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar bu bağlamda değerlendirildiğinde güçlü yönler olarak; gençlik, dinamiklik, işbirliği, yenilik ve iletişim gibi kavramlara vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle üniversitenin bu yönleri daha da güçlendirmesi öngörülebilir. Zayıf yönlerle ilgili olarak da, altyapı ve kadro eksikleri, akademik faaliyet desteği ile ilgili sorunlar ve tanıtım ihtiyacı ön plana çıkarılmıştır. Dış çevre açısından, özellikle Burdur İli'nin coğrafik konumundan doğan fırsatlar ve tehditlere çok vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu fırsatları azami ölçüde teknik ve operasyonel etkinliğe dönüştürme gereği ortadadır. Üniversitenin küçük bir ilde bulunması ya da Burdur İli'nde sektörel gelişim düzeyinin düşük olması gibi hususların etkisini azaltacak politikaların üretilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin misyonu ne olmalıdır sorusuna verilen cevaplar da, uluslararasılaşma misyonunun ulusallaşma misyonuna kıyasla daha yüksek puan alması eğitim ve araştırma süreçlerinin evrensel niteliği ile bağdaşmaktadır. Ulusallaşma misyonuna da yüksek puan verilmesi, bilginin evrensel boyutta üretimi ve takibine önem verilirken, üretilen bilginin milletin yararına kullanılması amacının da göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi üyeleri, bilgiyi aramakta gösterdikleri hassasiyeti ve gayreti bilgiyi halkımızın yararına kullanma noktasında da göstermelidir anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Misyon açısından en yüksek puanları doğal olarak eğitim ve araştırma misyonları almıştır ki, üniversitelerin çıkış noktaları zaten bu iki temel amaçtır. Demokratikleşme misyonuna öğretim üyeleri, öğretim elemanları (öğretim yardımcıları, öğretim görevlileri ve okutmanlar) ve idari personelce üçüncü sırada yer verilmesi de manidardır. Üniversitelerin, öncelikle kendini yönetebilen kendi kararlarını özgürce verebilen, demokrat

ve olgun bireyler yetiştirme açısından üstlendiği görevin de göz ardı edilmemesi gereğinin vurgulandığı söylenebilir. Dolayısıyla, eğitimin teknik yönü ile birlikte beşeri ve sosyal boyutlarının gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

Vizyon açısından verilen cevaplara baktığımızda; içinde bulunulan yörenin ve bölgenin gelişiminde aktif rol alınması hususlarının ve bilgi ve teknoloji üretiminde ulusal başarılar imza atmanın ön plana çıktığını görmekteyiz. Diğer vizyon beyanları da yüksek puanlar almıştır ancak, dikkatimiz çeken temel husus puanlar açısından yöre, bölge ve ulus basamaklarının sırayla gittiğidir. Bu bağlamda cevaplayıcıların önce yöre, sonra bölge, daha sonra ülke ve en sonunda dünya dediğine dair bir yorumu yapılabilir. Bu nedenle, önce yörede, sonra bölgede, daha sonra ülkede ve nihayetinde dünya düzeyinde bilgi ve teknoloji üretimi ile kültürel, sosyal, sanatsal ve sportif etkinliklerde boy gösterme vizyonuna sahip olunması gerekliliğine vurgu yapıldığı söylenebilir. Bu durum; gelişerek, adım adım ilerleyerek büyümenin ifadesidir. Aksini düşünmek ve uygulamak da mümkündür. Radikal dönüşümler ve ilerlemeler, ani sıçramalar ve yöresel düzeyden küresel düzeye geçişle ilgili hamleler planlamak ve vizyonlar geliştirmek de başka bir alternatif olarak karşımızda durmaktadır. Her iki durumunda üstün ve zayıf yönleri ve kendine has riskleri vardır. Ancak, adım adım ilerlemeyi göze alan bir üniversite vizyonunun daha az riskli olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

Son olarak sahip olunması gereken değerlerle ilgili görüşlere gelince hemen hemen tüm değerlerin yüksek puanlar aldığı görülmektedir. Fırsat eşitliği, bilimsel etik kurallara riayet, üretilen bilgi ve hizmetlerde kalite ve diğer unsurların tamamı aslında sadece üniversitelerde değil tüm kurumlarda çalışanlara yol gösteren evrensel ilkeledir. Yaptığımız işin teknik gerekliliklerinden daha çok sosyal ve ahlaki gerekliliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Kaynaklar

- Betz, F., (2001). *Yönetim Stratejisi, Stratejik Yönetim ve İnfomasyon Teknolojisi*, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, Çev.Ümit Şensoy, Ankara.
- Boğaziçi Üniversitesi Stratejik Planı (2010-2014), www.boun.edu.tr/Assets/Documents/Content/.../bu_stratejik_plan.pdf, (31.07.2012)
- Byars, Lloyd L. (1987). *Strategic Management: Planning and Implementation: Concepts and Cases*, 2nd Ed., Harper & Row Publishers, New York.
- Daft, Richard L. (1997). *Management*. Fifth Edition. The Dryden Press, Fort Worth.
- Donnelly, James H., Gibson, James M. and Ivancevich, John M. (1983). *Fundamentals of Management*, 5.Edition, Business Pub.
- Gazi Üniversitesi Stratejik Plan (2009-2013), <http://www.strateji.gazi.edu.tr/2009-2013stratejikplani.pdf>, (11.05.2012)

Gürer, H., (2006), "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Sayıştay Dergisi, Sayı. 63, s. 92-105.

Gürüz, K. (2001). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim (Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri) Ankara: ÖSYM Yayınları 4

Hacettepe Üniversitesi (2007-2011) Stratejik Planı,
www.hacettepe.edu.tr/Eklenti/340,stratejikplan110512pdf.pdf?0

İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Ak, B., Antalyalı, Ö. Ve Oksay, A., "The Shared Mission In Universities: Example Of Suleyman Demirel University", 3. International Strategic Management Conference (21-23 June 2007, Antalya/Türkiye) Proceedings, 2007, ss. 49-57.

İstanbul Teknik Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2009),
www.stratejigelistirme.itu.edu.tr/Belge.aspx?belgeId=4038 (01.08.2012)

Jauch, Lawrence R. Ve Glueck, William F. (1988). *Business Policy and Strategic Management* , 4th edition, Intenational Student Edition, McGraw-Hill, New York.

Marmara Üniversitesi Stratejik Plan (2009-2013),
<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/MarmaraUniversitesiSP0913.pdf>, (10.05.2012)

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan (2008-2012),
<http://sgdb.mehmetakif.edu.tr/files/20082012StratejikPlan.pdf>, (09.05.2012)

Miller, A. and Dess, G.G. (1996). *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.

Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos: handbook a management revolution*, Harper and Row Publishers, New York.

Robbins, S. P., ve M. Coulter, (2012), *Management*, 11.edition, Prentice-Hall, USA.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*, The Free Press, New York.

Ross, Joel E. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*, 3.Baskı., St. Lucie Press, Florida.

Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi, *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 93-103.