**T.C.**
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**İŞLETME BİLİM DALI**

# TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTELERİN GÖMÜLÜ TEORİYE GÖRE DEĞERLENDİRMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

**Özdal KOYUNCUOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Mahmut TEKİN**

**Konya - 2018**

**T.C.**
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**İŞLETME BİLİM DALI**

# TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTELERİN GÖMÜLÜ TEORİYE GÖRE DEĞERLENDİRMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

**Özdal KOYUNCUOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Mahmut TEKİN**

**Konya - 2018**

# ÖNSÖZ

"Türkiye'de Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerin Gömülü Teoriye Göre Değerlendirmesi ve Bir Model Önerisi" başlıklı bu çalışmada dünyada ve Türkiye'de uzun süredir tartışılan "girişimci ve yenilikçi üniversite" paradigmanın, "girişim odaklı üniversiteler" olarak yeni bir paradigmaya geçilmesi gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, herhangi bir teorik çerçeveden yola çıkmaksızın ülkemizin 7 bölgesinde bulunan üniversitelerde alanında uzman 26 akademisyen ve yönetici pozisyonundaki idari personeller ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak teorik bir model geliştirilmiştir.

Gerek doktora eğitimi boyunca gerekse tez çalışmamın başından bugüne kadar bilgi ve tecrübeleriyle yolumu aydınlatan, her zaman desteğini hissettiğim, çalışmaya yön veren, katılımcılarla görüşülmesinde önemli bir rol oynayan ve benim için her zaman bir danışmandan fazlası olan danışmanım Prof. Dr. Mahmut TEKİN'e en derin şükranlarımı sunarım.

Her tez izleme toplantısının sonunda tezimin bir adım daha öteye gitmesini sağlayan Tez İzleme Komitesi üyeleri Prof. Dr. Muammer ZERENLER ve Doç. Dr. Mehmet GÖKÜŞ'e, çalışmanın metodolojik kurgulanışında ve yazım sürecinde değerli fikir, katkı ve eleştirileriyle bana yön veren Doç. Dr. Sayime Erben KEÇİCİ'ye,

Tez araştırmam kapsamında benimle görüşmeyi kabul eden, vakit ayıran, içtenlikle ve samimiyetle sorularıma cevap veren ve böylece kendilerinden çok şey öğrenmeme olanak sağlayan, isimlerine burada yer veremediğim değerli katılımcılara, bu süreçte hep yanımda olan ve hayatımı kolaylaştıran Necmettin Erbakan Üniversitesi'ndeki değerli hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma,

Bugünlere gelmemde en büyük emek sahibi olan, sadece doktora sürecinde değil, hayatımın her anın yanımda olan, fedakârlıkları ve hoşgörüleriyle beni ben yapan tüm aileme, sonsuz teşekkürlerimi dile getirmek isterim.

Nisan 2018
Özdal KOYUNCUOĞLU

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

| Öğrencinin | | |
|---|---|---|
| | Adı Soyadı | Özdal KOYUNCUOĞLU |
| | Numarası | 124127001031 |
| | Ana Bilim Dalı / Bilim Dalı | İşletme / İşletme |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■ |
| | Danışman | Prof. Dr. Mahmut TEKİN |
| | Tezin Adı | TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTELERİN GÖMÜLÜ TEORİYE GÖRE DEĞERLENDİRMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ |

# ÖZET

Son yıllarda "Girişimci Üniversite" (Entrepreneurial University) kavramıyla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Yenilikçilik, hayatın her alanında olduğu gibi üniversiteler için de gelişiminde bulundukları bölgeler için giderek önemli merkezler haline gelen aktör olmalarını sağlamıştır. Bu bağlamda girişimci üniversite kaynaklı girişimler, bilgi ve teknolojinin transferinde ve toplumun sorunlarının çözümünde önemli bir mekanizma konumuna gelmiştir. Bu çalışmada gömülü teori (grounded theory) kullanılarak Türkiye'de üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik özelliğini ölçen bir aracının tasarlanmasında zemin oluşturabilecek bir teorik yapının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Buna göre Türkiye'de 2017 yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksinde yer alan üniversitelerde görevli uzmanlar ile yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde ulaşılan veriye dayalı girişimci ve yenilikçi üniversitelerin çevre koşulları, girdi ve çıktı faaliyetlerine ilişkin nitel ve nicel bir modellemeye gidilmiştir. Bu endeksten amaçlı örnekleme yöntemi ve maksimum çeşitlilik tekniğiyle Türkiye'nin 7 bölgesinden belirlenen 15 üniversitede görevli alanında uzman 26 akademik ve idari personel ile yüz yüz görüşmeler yapılmıştır. Beş basamaklı tümevarımcı içerik analiz sürecinin sonucunda, *Stratejik Girişimcilik Yönelimi*, *Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme* ile *Projeler ve Ticarileşme* olmak üzere, 3 temadan ve bu temalara ait 14 kategoriden oluşan bir teorik yapıya ulaşılmıştır. Ortaya koyulan teorik model, süreç ve SMART yaklaşımları ile sürdürülebilir, öğrenci odaklı, toplum etkileşimli ve girdi ile çıktı faaliyetlerinin dengede değerlendirilmesi esası üzerine temellendirilmiştir. Girişimci üniversite paradigmanın Türkiye'de *nasıl* çalıştığına ve üniversitelerin bu yönünü *nasıl* ölçülüp değerlendirilebileceğine dair bir araştırmaya rastlanılmamış olması, bu araştırmayı son derece önemli kılmaktadır. Araştırmanın sonuçları üniversite girişimciliğinde köklü bir paradigma değişimini gündeme getireceğini söylemek mümkündür. Çalışma içerisinde tartışma sorularıyla birlikte öneriler geliştirilerek olgun yorum yapılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Girişimci ve yenilikçi üniversite, Gömülü teori, Türkiye'nin toplum ve girişim odaklı üniversiteleri, Paradigma değişimi.

**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

| Öğrencinin | | |
|---|---|---|
| | Adı Soyadı | Özdal KOYUNCUOĞLU |
| | Numarası | 124127001031 |
| | Ana Bilim Dalı / Bilim Dalı | İşletme / İşletme |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■ |
| | Danışman | Prof. Dr. Mahmut TEKİN |
| | Tezin Adı | EVALUATION OF ENTREPRENEURIAL AND INNOVATIVE UNIVERSITIES IN TURKEY BASED ON GROUNDED THEORY AND A MODEL PROPOSAL |

## SUMMARY

In recent years, we have frequently come across the current term of "Entrepreneurial University". As in every sphere of life, innovativeness has also enabled universities to turn into actors that have gradually become important centers for the regions within which they developed. In this context, enterprises originating from entrepreneurial universities have evolved into an important mechanism in the transfer of information and technology and the solution of the problems of the society. The aim of the present study was to present a theoretical structure that could provide basis for the design of a tool that measures the entrepreneurial and innovative characteristics of universities in Turkey based on grounded theory. Accordingly, a qualitative and quantitative modelling was carried out regarding the environmental conditions, input and output activities of entrepreneurial and innovative universities based on the data obtained as the result of the extensive interviews with the official experts of the universities listed in the 2017 Innovative and Entrepreneurial Universities Index in Turkey. Face to face interviews were conducted with 26 academic and administrative staff members who were experts in their fields at 15 universities from 7 regions in Turkey selected from this index through purposive sampling and maximum variation. As the result of a five-step inductive content analysis, a theoretical structure consisting of 3 themes as *Strategic Entrepreneurial Orientation*, *Potential Activation and Developmen*t and *Projects and Commercialization*, and 14 categories belonging to these themes was achieved. The presented theoretical model was grounded on sustainability through its process and smart approach, student-centered, social interactive, and was based on the principle of balanced evaluation of input and output activities. That there are no previous studies on *how* the entrepreneurial university paradigm works in Turkey and *how* this aspect of universities can be measured and evaluated makes this study critically important. It is possible to state that the results of this study will bring forward a radical paradigm shift in university entrepreneurship. Suggestions were developed together with discussion questions and mature comments were presented within the scope of the study.

**Keywords:** Entrepreneurial and innovative university, Grounded theory, Society and enterprise oriented universities of Turkey, Paradigm shift.

# İÇİNDEKİLER

**BİLİMSEL ETİK SAYFASI** ..... i

**DOKTORA TEZİ KABUL FORMU** ..... ii

**ÖNSÖZ** ..... iii

**ÖZET** ..... iv

**SUMMARY** ..... v

**İÇİNDEKİLER** ..... vi

**TABLOLAR LİSTESİ** ..... ix

**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... x

**GRAFİKLER LİSTESİ** ..... xi

**KISALTMALAR** ..... xii

**GİRİŞ** ..... 1

**BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE** ..... 5

1.1. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite İle İlgili Terimler ..... 5

1.2. Kavramsal Ve Kuramsal Çerçeve ..... 13

1.2.1. Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Girişimci Üniversitelerin Doğuşu ..... 13

1.2.1.1. Orta Çağın Birinci Kuşak Eğitim Üniversiteleri ..... 14

1.2.1.2. Birinci Geçiş Dönemi ..... 17

1.2.1.3. Modern Çağın İkinci Kuşak Eğitim ve Araştırma Üniversiteleri ..... 19

1.2.1.4. İkinci Geçiş Dönemi ..... 21

1.2.1.5. Bilgi Toplumu Çağın Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversiteleri ..... 24

1.2.1.6. Dijital Çağın Dördüncü Kuşak Üniversiteleri ..... 46

1.2.2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerin Rolü ..... 48

1.2.3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelere Yönelik Eleştiriler ..... 50

1.2.4. Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Üzerine Yapılan Çalışmalar ..... 52

**İKİNCİ BÖLÜM: GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ARAŞTIRMA BİLGİLERİ VE METODOLOJİSİ** ..... 57

2.1. Araştırmanın Amacı, Problem Durumu Ve Önemi ..... 57

2.2. Araştırma Deseni ..... 62

2.3. Çalışma Grubu ..... 67

2.4. Veri Toplama Aracı ..... 85

2.5. Verilerin Elde Edilmesi ..... 88

2.6. Veri Analizi Ve Rapor Yazımı ..... 92

2.7. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları ..... 101

2.8. Nitel Araştırmada Geçerlilik Ve Güvenirlik ..... 101

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA** ..... 107

3.1. Açık Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular ..... 107

3.2. Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular ..... 107

3.3. Eksen Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular ..... 114

3.4. Seçici Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular ..... 121

3.5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular ..... 124

3.5.1. Stratejik Girişimcilik Yönelimi ..... 125

3.5.1.1. Stratejik düşünme ..... 131

3.5.1.2. Stratejik yapılanma ..... 139

3.5.1.3. Stratejik girişimcilik kültürü ..... 142

3.5.1.4. Gelişim ..... 150

3.5.1.5. Denetim ve geri bildirim ..... 151

3.5.2. Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme ..... 155

3.5.2.1. Farkındalık Faaliyetleri ..... 157

3.5.2.2. Eğitim Faaliyetleri ..... 161

3.5.2.3. Teşvik Faaliyetleri ..... 167

3.5.2.4. Destek Faaliyetleri....170
3.5.3. Projeler ve Ticarileşme....182
3.5.3.1. Projeler....185
3.5.3.2. Tezler....186
3.5.3.3. Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları....186
3.5.3.4. Ticarileşme....190
3.5.3.5. İşbirliği ve Etkileşim....190
3.5.3.6. Ödüller....193
3.6. Ortaya Koyulan Teorik Model....194
3.7. Karşılaştırmalı Analiz – Özelliklerine İlişkin....200
3.8. Karşılaştırmalı Analiz – Değerlendirmeye İlişkin....204
**SONUÇ ve ÖNERİLER**....218

**KAYNAKÇA**....234
**EKLER**....247
EK-1. Görüşme Soruları....248
EK-2. Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular....250
EK-3. Eksen Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular....253
EK-4. Seçici Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular....254
EK-5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular....255
EK-6. Çalışma Alanı Olarak Belirtilen Alan Başlıkları....259
**ÖZGEÇMİŞ**....260
**VITAE**....261

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İkinci ve Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Ayırt Edici Özellikleri ..... 26
Tablo 2: Bölgesel Kalkınma Programı Kapsamındaki Pilot Üniversitelerin İhtisas Alanları .. 43
Tablo 3: Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversite Paradigmaların Karşılaştırılması ..... 45
Tablo 4: Kuşak Üniversitelerin Genel Hatların Karşılaştırılması ..... 47
Tablo 5: Dünyada Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Üzerine Yapılan Çalışmalar ..... 53
Tablo 6: Türkiye'de Girişimci Üniversite Alanında Yapılan Çalışmalar ve Kapsamları ..... 55
Tablo 7: SMART Yaklaşımının Beş Kriter Özellikleri ..... 61
Tablo 8: Maksimum Çeşitliliği Örnekleme Tekniğine Dayalı Belirlenen Üniversiteler ..... 70
Tablo 9: Görüşülen Üniversitelerin Katılımcı Sayıları ..... 74
Tablo 10: Görüşmelere İlişkin Ayrıntılı Bilgiler ..... 90
Tablo 11: Stratejik Girişimcilik Teorik Yapılarının Karşılaştırmalı Analizi ..... 128
Tablo 12: Girişimci Yönetim Kavramı ve Boyutların Karşılaştırılması ..... 154
Tablo 13: Geliştirilen Teorik Yapının Stratejik Girişimcilik Yöneliminin Alt-Kategorileri . 155
Tablo 14: Girişimcilik ve Yenilikçilik Konularında Verilebilecek Dersler ..... 167
Tablo 15: Teorik Yapının Üçüncü Teması ve Kategorileri ..... 194
Tablo 16: Girişimci Üniversite Model Unsurlarının Karşılaştırılmalı Analizi ..... 201
Tablo 17: Literatürde Yer Alan Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi ..... 202
Tablo 18: Girişim Odaklı Üniversite İle Kuşak Üniversitelerin Karşılaştırılması ..... 203
Tablo 19: Girişim Odaklı Üniversite İle Müdahale Modellerin Karşılaştırılması ..... 206
Tablo 20: Girişim Odaklı Üniversite İle Üç Çarpı Altı Modellerin Karşılaştırılması ..... 208
Tablo 21: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modelin Göstergeleri ..... 212
Tablo 22: Girişim Odaklı Üniversite Modelinin Tema Kategorileri ..... 213
Tablo 23: GOM İle Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modellerin Karşılaştırılması 214
Tablo 24: Teorik Modelin Birinci Teması ve Kategorileri ..... 219
Tablo 25: Teorik Modelin İkinci Teması ve Kategorileri ..... 220
Tablo 26: Teorik Modelin Üçüncü Teması ve Kategorileri ..... 221

# ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Fikir ve İnovasyon Arasındaki Değer Zinciri ..... 6
Şekil 2: İnovasyon Beşgeni ..... 9
Şekil 3: Üniversitelerin Gelişim Süreci ..... 14
Şekil 4: Wissema'nın Bilgi Tekerleği ..... 27
Şekil 5: Wissema'nın Üçüncü Kuşak Üniversite Sekizgeni ..... 28
Şekil 6: Üçlü Helezon Yaklaşımı (Triple Heliz Approach) ..... 30
Şekil 7: Girişimci Üniversite Türleri ..... 38
Şekil 8: Sivil Etkileşimli Üniversite ..... 41
Şekil 9: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Süreci ..... 57
Şekil 10: Gömülü Teori Oluşturma Süreci ..... 65
Şekil 11: Gömülü Teoride Kullanılan Terimlerden Bazıları ..... 66
Şekil 12: Çalışma Grubunu Belirlerken İzlenen Yol ..... 84
Şekil 13: İçerik Analizi Aşamaları ..... 95
Şekil 14: Görüşme Verilerin Analizinde İzlenen Aşamalar ..... 99
Şekil 15: Gömülü Teoride Rapor Yazma Süreci ..... 100
Şekil 16: Seçici Kodlama Sonucunda Ulaşılan Teorik Yapı ..... 123
Şekil 17: Stratejik Girişimcilik Yönelimi Kod - Teori Modeli ..... 130
Şekil 18: Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme Kod - Teori Modeli ..... 156
Şekil 19: Projeler ve Ticarileşme Kod - Teori Modeli ..... 183
Şekil 21: Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği Portalı Paydaşları ..... 191
Şekil 21: Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Portalı (KÜSİP)'in İşbirliği Döngüsü ..... 192
Şekil 22: Girişim Odaklı Üniversite Modeli ..... 196
Şekil 23: Süreç Yaklaşımı Bakış Açısından ..... 197
Şekil 24: Girişim Odaklı Üniversite Modelin Odak Alanları ..... 199
Şekil 25: Wissema'nın Müdahale Modeli ..... 205
Şekil 26: Wissema'nın 3 Çarpı 6 Modeli ..... 207
Şekil 27: GOM İle Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modellerin Karşılaştırılması. 210

# GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: 2017 Endeksinde Yer Alan Üniversitelerin Türlerine Göre Dağılımı ..... 71
Grafik 2: Belirlenen Üniversitelerin Türlerine Göre Dağılımı ..... 72
Grafik 3: Belirlenen Üniversitelerin bulundukları Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı..... 73
Grafik 4: Görüşülen Kişilerin Akademik/İdari Personel Dağılımı..... 75
Grafik 5: Görüşülen Kişilerin Cinsiyet Dağılımı ..... 76
Grafik 6: Görüşülen Kişilerin Yaş Dağılımı..... 77
Grafik 7: Görüşülen Kişilerin Unvan Dağılımı ..... 78
Grafik 8: Görüşülen Kişilerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı ..... 79
Grafik 9: Görüşülen Kişilerin Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı ..... 80
Grafik 10: Belirlenen Katılımcıların Çalışma Alanlarına İlişkin Referans İfade Sayıları ..... 81
Grafik 11: Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Kod Referans İfade Sayıları..... 109
Grafik 12: Eksen Kodlama Sonucunda Elde Edilen Kod Referans İfade Sayıları..... 115
Grafik 13: Stratejik Girişimcilik Yönelimin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları..... 125
Grafik 14: Farkındalık Faaliyetlerin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları ..... 157
Grafik 15: Eğitim Faaliyetlerin Alt Kategorilerinin Referans İfade Sayıları ..... 162
Grafik 16: Teşvik Faaliyetlerin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları..... 168
Grafik 17: Destek Faaliyetlerin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları..... 170
Grafik 18: Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme Kategorilerinin Referans İfade Sayıları... 181
Grafik 19: Projeler ve Ticarileşme Tema Kategorilerine İlişkin Referans İfade Sayıları..... 184
Grafik 20: Bayh Dole Yasası Öncesi ve Sonrası ABD'deki Üniversitelerin Patent Sayıları . 189
Grafik 21: Geliştirilen Teorik Yapının 3 Teması ve İçerdiği Referans İfade Sayıları ..... 195

# KISALTMALAR

| Kısaltma | Açıklama |
|---|---|
| ABD | America Birleşik Devletleri |
| Ar-Ge | Araştırma ve Geliştirme |
| KGF | Kredi Garanti Fonu |
| KOP | Konya Ovası Projesi |
| KOSGEB | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| MIT | Massachusetts Institue of Technology |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| TGMP | Türkiye Grameen Mikrofinans Programı |
| TEKMER | Teknoloji Geliştirme Merkezleri |
| TESKOMB | Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkezi Birliği |
| TTA | Teknoloj Transfer Arayüzleri |
| TTM | Teknoloji Transfer Merkezi |
| TTO | Teknoloji Transfer Ofisi |
| TTGV | Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı |
| TÜBİTAK | Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu |
| UNIKOP | KOP Bölgesi Üniversiteler Birliği |
| YÖK | Yükseköğretim Kurumu |

# GİRİŞ

Son yıllarda "Girişimci Üniversite" (Entrepreneurial University) kavramıyla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Yenilikçilik, hayatın her alanında olduğu gibi üniversiteler için de gelişiminde bulundukları bölgeler için giderek önemli merkezler haline gelen aktör olmalarını sağlamıştır. Üniversitelerin gelişimi incelendiğinde son kuşak üniversitelerin girişimci ve yenilikçi üniversiteler olduğu görülecektir. Bu durum, öğrenciler ve akademisyenlerin girişimcilik düşüncesinin yanı sıra bilginin kullanılmasını, yani bilginin ve teknolojinin aktarılmasının teşvik edilmesine yol açmıştır. Bu bağlamda üniversite kaynaklı girişimler, bilgi ve teknolojinin transferinde önemli bir mekanizma konumuna gelmiştir. Bu üniversite modeli, 2012 yılından bu yana Türkiye'de girişimciliğin üniversite boyutunda önemli bir ivme kazandırmıştır. Rekabetin bir gereği olarak ve sosyo-ekonomik nedenlerden dolayı devlet otoriteleri üniversitelerin bu alandaki rollerini önemsemekle birlikte üniversite girişimciliği alanında önemli ölçüde teşvik ve destekler sunarken üniversitelerden ciddi beklentileri bulunmaktadır. Üniversiteler son zamanlarda girişimci ve yenilikçi üniversite özelliğini pazarlama faaliyetlerinde öne çıkarttıkları izlenmektedir. Ancak girişimci ve yenilikçi üniversite olmak ne anlama gelmektedir? Girişimci ve yenilikçi üniversite olduğu nasıl ölçülebilir ve değerlendirilebilir? Bu sorulara cevap vermek üzere bu çalışma yapılmıştır.

Temelleri Schumpeter'in girişimcilik teorisine kadar dayanan girişimcilik kavramı, bulunduğu bölgede iktisadi kalkınma yaratan dolayısıyla o bölgenin gelişimine katkıda bulunan ana unsurlardan biridir. Schumpeter (1934)'e göre girişimcilik ve yenilikçilik her ikisi de ulusal ekonomilerin önemli unsurları olup ekonomik kalkınmanın ana nedeninin girişimcilerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Schumpeter, girişimcileri "yaratıcı yıkım süreci" olarak görmektedir. O'na göre yenilik olmaksızın girişimcilik faaliyeti olmaz, girişimcilik faaliyeti olmaksızın da kapitalist kazançları ve kapitalizmin itici gücü de olamaz. Tekin (2006)'e göre girişimcilik, serbest rekabet veya serbest pazar ekonomisinin en önemli unsurlarından biridir. Bir ülkede girişimcilik faaliyetleri olmadan serbest rekabet sistemi tam anlamıyla oluşmayacaktır. Bu bağlamda girişimcilik birçok açıdan önem

arz etmektedir. Tekin günümüzdeki girişimciliğin önemini şu şekilde ifade etmektedir (2006: 45-53);

- Ülkemizdeki teknolojik alandaki gelişmelerin neticesindeki ekonomik kalkınma dünyada olduğu gibi teknogirişimciler sayesinde gerçekleşebilecektir.
- Teknolojinin ve bilimin gelişmesi de girişimcilerin başarısına bağlı olarak, girişimcilerin teknolojik ve bilimsel bulguların sonuçlarını başarılı bir şekilde uygulayarak, dünya genelinde rekabetin artması beklenir.
- Günümüzde işsizlikle mücadelenin en etkin yolu, kişilerin kendi işlerini kurmaları sonucunda istihdamın arttırılması yani girişimciliktir.
- Ülkemizde işsizliğin sonucunda gelir yetersizliği meydana gelmektedir. Gelir seviyesinin arttırılmasının yolu, geliri üretecek olan girişimciliğin teşvik ve desteklenmesine bağlıdır.
- Türkiye'nin önemli gücü olan genç nüfusun ekonomik bir güce dönüştürülebilmesi ancak girişimcilikle mümkündür.

Yenilikçilik, ekonomik büyümede belirleyici rolü olan önemli bir kavramdır. Yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak veya mevcut kaynakların kullanım kapasitesini arttırarak refah yaratmasıdır (Drucker, 1998: 21). Yeni veya geliştirilmiş ürün ve süreçlerin kullanılması olan yenilikçilik, girişimciliğin belirli bir fonksiyonudur. Bu nedenle, girişimci ve yenilikçi üniversiteden bahsedilirken çoğu zaman yenilikçilik kelimesinin kullanılmadığı görülmektedir.

Girişimci niteliklerini kendi sistemiyle bütünleştiren girişimci üniversite için girişimci fonksiyonları, türleri, öğrenme düzeyleri arasındaki farklar oldukça önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 223). Girişimci üniversite aynı zamanda sorumluluk alan, girişimci ruhlu ve risk alan üniversite demektir (Barnett, 2008: 99). Ayrıca girişimci üniversiteler aktif, rekabetçi, maksimum kalitede, sanayi ile işbirliği yapan, bu işbirliğinden pazar oluşturabilen, başarılı öğrenciler ve öğretim üyeleri tarafından talep gören ve güçlü bir eğitim kadrosu bulunan yükseköğretim kurumlarıdır (Mautner, 2005: 95-120). Zira girişimci üniversitelerin amacı yalnızca maksimum kalitedeki ürünlerini pazarlamak değil aynı zamanda pazarda varlığını sürdürebilmektir. Bu rekabetçi yapıyı sürdürebilmek için girişimci üniversitelerin

başarılı çalışanlara ve bunun için de finansman gücüne ihtiyaçları vardır (Ramaprasard ve La Paz, 2007: 1-18).

Son 20 yıldır üniversitelerin bölgesel inovasyon sistemlerindeki rolüne ilişkin tartışmalar; üniversitelerin bölgesel sosyo-ekonomik etkilerin artırılmasındaki "üçüncü rolü"nün gelişimine doğru evrimleştiği görülmektedir (Dulupçu ve Sungur, 2018: 11). Dulupçu ve Sungur'a göre bu dönüşüm ile birlikte, üniversitelerin temel görevleri olan eğitim ve araştırmanın yanı sıra, ekonomik katkıda bulunması için "yeni bilginin ticarileştirilmesi" ve "bilgi, deneyim ve uzmanlıkların karşılıklı yarara dayalı araştırılması, uygulanması ve paylaşılması aracılığıyla dışsal destek grupları ve topluluklarla doğrudan etkileşimi" şeklinde tanımlanabilecek üçüncü bir rolü olduğunu ifade etmekteler.

Birçok ülkede, üniversitelerinden, eğitim ve araştırma rollerinin yanında bulundukları bölgede bölgesel ekonomik gelişmeye etkin bir şekilde katkı sağlamaları beklenmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin eğitim ve beşeri sermaye gelişimi aracılığıyla bilgi transferi, bünyesinde yapılan araştırmalar ile ürettiği bilginin teknoloji transferi ve toplum gelişim ile kültürel faaliyetleri ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki hızlı gelişmelerin takip edilmesinde üniversiteler için yeni bir meydan okumadır.

Günümüzdeki üniversiteleri etkileyen ve dönüşüme zorlayan temel nedenler aşağıda sıralanmıştır (Dulupçu ve Sungur, 2018: 12):

- Özellikle teknoloji alanında eğitimli işgücüne artan talep,
- İnovasyon sürecinde birçok aktörün işbirliğini gerektiren hızlı değişimler,
- Teknoloji ve inovasyon geliştirme baskısı, sanat ve beşeri bilimlerin ihmal edilmesi,
- Bölgesel bağlantıların önemine ilişkin bilincin giderek artması,
- Eğitim ve bilimsel araştırmalarda uluslararasılaşmasında artış,
- Sıralamaların üniversiteler arasındaki rekabeti olumsuz etkilemeleri.

Goddard (2011: 5)'a göre üniversite kaynaklarının bölgesel gelişim yararına yönlendirilmesi gerekir. Goddard, üniversitelerin bölgesel kalkınma ile şu dört temel alanda bağlantı kurmaktadır: (1) Araştırma faaliyetleri ile bölgenin inovasyon

performansının artırılması, (2) Girişimcilik faaliyetleri ile bölge ekonomisinin artırılması, (3) Teorik ve uygulamalı eğitim ile bölgenin ihtiyaç duyduğu beşeri sermayeye ve yetkinliklerine olan taleplerin karşılanması, (4) Kültürel gelişim ve yenilenme ile sosyal eşitliğin geliştirilmesi.

Bu nedenle üniversiteler eğitim ve araştırmanın yanında sadece bilginin ticarileşmesi değil, aynı zamanda toplumun sorunlarına çözümler üreten bir bölge aktörü durumundadır. Buna bağlı olarak, üniversitelerin girişimcilik yönlerini değerlendirirken günün şartlarına uygun, ülke menfaati ve politikaları doğrultusunda doğru ölçümleme yapan bir değerlendirme aracının geliştirilmesi ihtiyacı, bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur. Çünkü Weberyan terminolojisiyle ifade edilecek olunursa "zamanın ruhuna" (zeitgeist) uygun çağdaş uygulamaların geliştirilmesi gerekiyor. Bu durumda zamanın ruhu; girişimci ve yenilikçi üniversite modellemesi olarak ortaya çıkıyor.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik özelliğini ölçen bir aracının tasarlanmasında zemin oluşturabilecek bir teorik yapıyı ortaya koymaktır. Türkiye'nin 7 bölgesinden belirlenen 15 üniversitenin 26 öğretim üyesi ve merkez yöneticileriyle yüz yüz görüşmeler yapılmıştır. Konuyla ilgili veriye dayalı geliştirilmiş ve ülkemizde uygulanabilecek bir modele yönelik hiçbir bir araştırmaya rastlanılmamış olması, bu araştırmayı son derece önemli kılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde Girişimci ve Yenilikçi Üniversite terimleri ile araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesine yer verilmiştir. İkinci bölümünde çalışmanın araştırma bilgileri ve metodolojisi başlığı altında araştırmanın amacı, problem durumu ve önemi, araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı (görüşme formu), verilerin nasıl elde edildiği, verilerin nasıl analiz edildiği, çözümlendiği, yorumlandığı ve raporunun nasıl yazıldığı açıklanmıştır. Çalışmanın sayıltıları ve sınırlılıkları ile nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlik hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Bu bölümde araştırmanın her hangi bir modele referans gösterilmeksizin metodolojik olarak *nasıl* ele alındığı hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırma neticesinde veriye dayalı bulgular tablolar ve grafikler halinde gösterilmiş ve yorumlanarak çok yönlü tartışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Birinci bölümde, Girişimci ve Yenilik Üniversite konusu ile ilgili terimler, kavramsal ve kuramsal çerçevesi yer almaktadır. Bu bölümde üniversitelerin gelişim süreci ve girişimci üniversitelerin doğuşu, girişimci ve yenilikçi üniversitelerin rolü, girişimci ve yenilikçi üniversitelere yönelik eleştiriler ile girişimci ve yenilikçi üniversiteler üzerine yapılan çalışmalar hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

## 1.1. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite İle İlgili Terimler

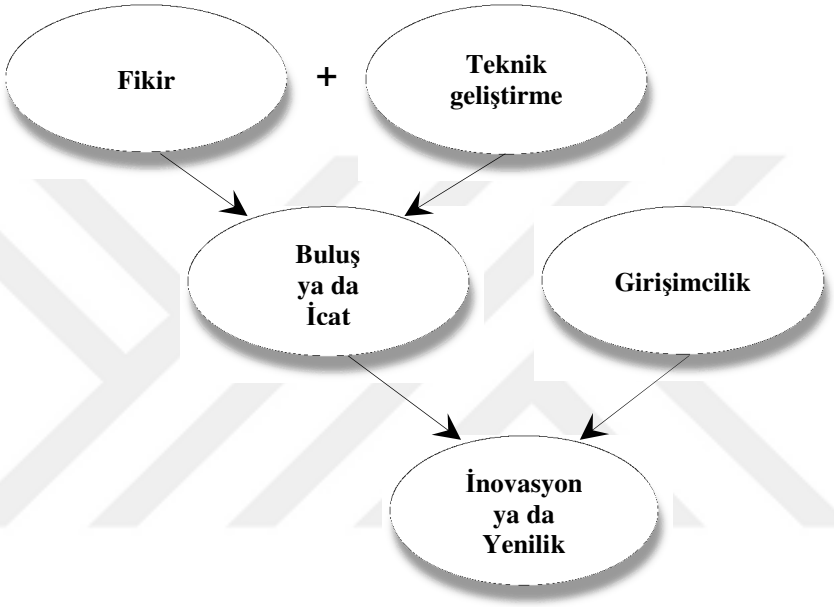
Girişimci ve Yenilikçi Üniversite İle İlgili Terimler başlığı altında çalışma kapsamında önemli ölçüde kullanılan terimler kısaca açıklanmıştır. Terimler açıklanırken büyük ölçüde Wissema (2014) ve Elçi (2007)'nın ifadelerinden yararlanılmıştır. Aşağıda yer alan terimler alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir.

**Birinci Kuşak Üniversite:** Birinci kuşak üniversite kavramı 12. yüzyıldan başlayarak üniversitelerin gelişim aşamasından birinci geçiş evresinin Rönesans ve Reform dönemine kadar olan bölümünü kapsayan ve *Orta Çağ Üniversitesi veya Skolastik Üniversite* olarak da anılan üniversiteleri tanımlamaktadır.

**Buluş, keşif, icat ve inovasyon:** *Buluş*, kelime kökeni olarak daha önce var olan bir şeyi bulmaktan gelir. Suyun kaldırma kuvveti veya yer çekimi kanunu buluş için örnek verilebilir. Newton, var olan yer çekimini kanıtlanmış bir teori ile bulmuştur. *Keşif*, yine "bulmak" anlamını ifade eder, ancak burada coğrafi bir durum söz konusudur. Bir kara parçasının bulunması, yeni bir gezegenin bulunması veya yeni yıldızların keşfedilmesi gibi. *İcat* kelimesinde ise, elde bulunan olanaklar ile insanların hayatını kolaylaştıracak, genelde bir sorunu çözme niteliğinde olan bir ürünün ortaya çıkarılması söz konusudur. İcadı bulan kişiye mucit denilmektedir. İcat için televizyon, telefon, otomobil örnek verilebilir. *İnovasyon*, yeni bir şeyin başarıyla yürürlüğe konulması anlamında gelmektedir. Başarı ise, pazarda ya da

başka kullanım alanında kabul edilmeyle belli olmaktadır. Bir inovasyon genellikle bir buluş veya icada dayanır. Ancak, asıl önemli husus ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış bir şeyler yapmak veya yapılmış olanı farklılaştırmaktır. Fikirler inovasyona kaynaklık etmektedir. Fikirlerin gelişerek inovasyona dönüşmesiyle oluşan değer zinciri aşağıda Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 1: Fikir ve İnovasyon Arasındaki Değer Zinciri**




**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru, 116'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Şekil 1'de görüldüğü gibi fikir, teknik ile birleştirildiğinde icada dönüşmektedir. Daha sonra icat, girişimci tarafından ekonomik değere dönüştürerek inovasyon ya da yenilik meydana gelir.

**Cambridge Fenomeni:** İngiltere'nin Cambridge bölgesinde bulunan 20 kadar işletme 1970'lı yıllardan bu yana Cambridge Üniversitesi ile işbirliği yaparak ileri teknoloji endüstrisini oluşturmuştur. Bu sayede ülkenin en fakir bölgelerinden biri iken, ülkenin en zengin ikinci bölgesi haline gelmiştir. Bu dönüşümün nedeni Cambridge Üniversitesi'nin dünyanın önde giden üniversiteleri arasında olmak maksadıyla modernleşme sürecine girmesi ve dolayısıyla bu süreçle birlikte bölgedeki şirketlerin üniversite ile yaptıkları işbirliğidir. Bu dönüşümlerin her ikisi birden *Cambridge Fenomeni* olarak adlandırılmaktadır.

**Ders programı ve girişimcilik eğitimi:** Lisans ya da lisansüstü diploması almak için yürütülmesi gereken etkinliklerin tümü.

**Disiplinlerüstü araştırma ve geliştirme:** Birbirinden farklı ve bütünleşmiş bilimsel, teknolojik ve/veya tasarım disiplinlerinden oluşan araştırma ve geliştirme etkinlikleri.

**Dördüncü Kuşak Üniversite:** Günümüzde ileri sürülen yeni nesil üniversite yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

**Etkileşimsel araştırma:** Girişimlerin ilk dönemlerinde bulunan teknogirişimciler ya da yan şirketlerle üniversite arasındaki işbirliği. Bu işbirliği genellikle resmi olmayan bir yapıda gerçekleşir. Lisansüstü öğrenciler firmalarda çalışırken, akademisyenler ise tavisyelerde bulunurlar, firmaya gelir giderler.

**Fikri mülkiyet hakkı:** Özgün yaratıcı materyal mülkiyeti kullanılan genel bir terim. Patentler, faydalı model, endüstriyel tasarım ve markalar fikri mülkiyet hakkı örnekleridir.

**Girişimcilik:** Yenilik, yeni ürün, yeni pazar, fırsatların peşinde koşma, risk alma, kişisel fayda, üretim yolları ve kaynaklar, yönetim, değer yaratma, büyüme arzusu, girişim, değişim yaratma, sahiplik, sorumluluk, yetki, strateji oluşturma gibi farklı sözcük gruplarıyla açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Bu sözcük gruplarından da anlaşılacağı üzere girişimcilik ile ilgili tek bir tanım yapma olanağı yoktur. Bu durum da girişimciliğin sürekli değişen bir olgu olduğunu göstermektedir. Girişimcilik olayın oluşturduğu çevresel ortama göre değişen birçok bileşen bulunmaktadır. Bu olgunun tanımlanmasında birinci husus, girişimci bir kişi değil, bir süreçtir. İkinci husus, girişimci süreci içerisinde, girdi özelliklerini taşıyan bileşenlerin çıktılardan ayrılması gerektiğidir. Örneğin, girişimci kişinin göstermiş olduğu emek, çaba veya gerçekleştirdiği faaliyetler bir girdiyken, ekonomik katma değer bir çıktıdır. Günümüzde birçok çalışmada girişimcilik ticari girişimciliğinin yanı sıra sosyal girişimcilik, iç girişimcilik, kamu girişimciliği, küresel girişimcilik, tekno-girişimcilik gibi kavramlar ile değer katmayı ön planda tutarak açıklanmaya çalışılmıştır. Küresel girişimcilik, tekno-girişimcilik gibi yeni uygulamalar,

ortaklıklar kuran, yenilikler, buluşlar yapan, kısaca ifade edilecek olursa, fark yaratarak değer yaratan girişimcilik yapıları karşımıza çıkmaktadır.

**Girişimci kişi:** İş yapan, yeni bir iş kurmak için elini taşın altına koyan sorumluluk alan hayal eden kişi. Girişimci mucit olabilir, ama her zaman bir fikrin kârlı bir işe nasıl dönüştürebileceğini düşünen ve bulan bir hayalcidir.

**Girişimcilik kültürü:** Örgütsel reform ve girişimci faaliyetler bakımından, üniversite geleneği ve üniversite misyonu ile birlikte politik, ekonomik ve sosyokültürel değerler temeline dayanarak eylemler, ilk güdüler, ikincil güdüler ve örgütsel kültür gibi bileşenler içerir.

**Girişimci Üniversite:** Eğitim ve pedagojik alanında girişimciliğin daha derin bir bakış açısıyla ele alınmasını benimseyen ve göreceli olarak daha fazla toplumsal duyarlığı olan bir üniversite yaklaşımıdır.

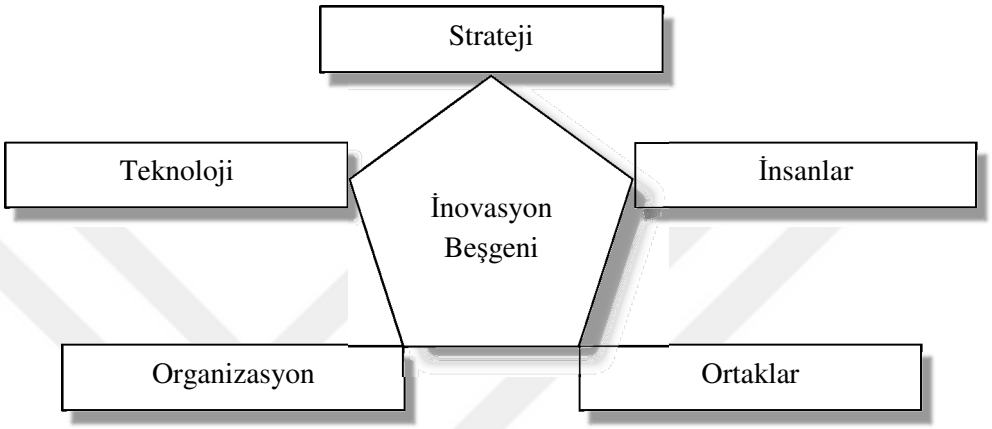
**Huni modeli:** Basamak modeli olarak da bilinmektedir. Huni modeli, bir dizi aşamalardan oluşan girişimcilik eğitimi modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde her aşamada öğrenci sayısı azalırken girişimci olma niyeti güçlenir. Bu modele göre, yarı yolda ayrılanlar girişimcilik ve iş yönetimi konularıyla etraflıca veya ciddi bir biçimde tanışırken, sürecin sonuna gelindiğinde üniversiteye giren öğrencilerden geriye kalanlar gerçek girişimciler olarak görülmektedir.

**İkinci Kuşak Üniversite:** İkinci kuşak üniversiteler olarak adlandırılan bu üniversiteler, araştırma hedefleri koyan, bu hedefler kapsamında eğitim sunan ve temelinde bilim olan üniversiteler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu üniversiteler *Humboldt tipi üniversite* olarak da bilinmektedir.

**İnovasyon:** İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil, değer yaratma yollarını keşfetmeyi amaçlar. İnovasyon, üründe, hizmette, üretimde, dağıtım yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar sırasıyla, ‘ürün inovasyonu’, ‘hizmet inovasyonu’, ‘süreç inovasyonu’, ‘organizasyonel inovasyonu’ ve ‘pazarlama inovasyonu’ olarak adlandırılmaktadır. Bir inovasyon, sosyal yaşamının yerleşmiş davranış tarzlarını değişime uğratırsa, ‘bozucu inovasyon’ adını alır. Bkz. Yenilikçilik.

**İnovasyon Beşgeni Yaklaşımı:** Bir girişimin ne ölçüde yenilikçi olacağını, bir girişim gerçekten yenilikçi olmak istediğinde hepsinin aynı anda olması gereken 5 etken tarafından belirleneceğini öne süren yaklaşımdır.

**Sekil 2: İnovasyon Besgeni**




**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru, 262.

Şekil 2'de görüldüğü gibi inovasyon beşgeni yaklaşımı, strateji, organizasyon, ortaklar, teknoloji ve insanlar unsurlarını simgelemektedir. Bu yaklaşıma göre bir yeniliğin oluşabilmesi için 5 unsurun da olması gerektiği ileri sürülmektedir.

**İşbirliği ve bilginin ticarileşmesi:** Üniversitenin geleneksel eğitim ve araştırma görevlerinin yanı sıra, bunlarla eşit önemde görülen yeni etkinlikler. İşbirliği kelimesi, ister ticari olsun ister olmasın, Ar-Ge alanında endüstriyle ve daha başka ortaklarla işbirliği yapılması anlamına gelmektedir.

**İş melekleri:** Yeni girişimlere yatırım yapan bireysel yatırımcılara verilen addır. Melekler ya da gayriresmi yatırımcılar olarak da anılmaktalar. Melekler girişimlerin finansmanı sağlamanın yanı sıra kurucular ve CEO'nun eğitmenliğini yaparlar ve ilişki ağlarından yararlanmalarını da sağlarlar. Meleklerin yapmış oldukları yatırımlar, çoğu kez yüksek risklidir. Gayriresmi yatırımlar girişimci sermayesi oluşturmaktadır.

**Kıyaslama:** Performansın, gelişme amaçlı hedeflerin konmasıyla en iyi uygulamalarla karşılaştırma analizinde bulunarak ölçülmesidir. Kıyaslama ulusal ya

da bölgesel politika yapıcılar tarafından, örneğin girişimci ve yenilikçi üniversitelerin çevre koşullarını ve sağlanan desteklerin karşılaştırılması ile gerçekleşir.

**Kuluçka merkezi:** İnkübatör, kuluçkalık ya da inkübasyon merkezi terimleri de kullanılır. Kuluçka merkezi, girişimlerini yeni başlatanların şirketlerini rehberlik eşliğinde geliştirdikleri bir merkezdir. Bu tarz merkezlerde uygun kiralama koşulları bulunmaktadır. Bu merkezler bazen, hizmetlerden profesyonel eğitmenlik ve teknolojik desteğe kadar birtakım hizmetler sunar.

**Patent:** Kelime kökeni "lettre patent" deyimine dayanmakta olup açık mektup anlamında gelmektedir. Patent günümüzde geçici nitelikte "bir icadın telif hakkı" ya da "özel hak" olarak tanımlanmaktadır.

**Start-up:** Bir birey ya da bir grup birey tarafından tamamen kâra dönük yeni kurulan ticari firmaları tanımlar. Çalışanları genelde tam ya da yarı zamanlı akademisyenler ve öğrenciler oluşturmaktadır.

**Strateji odaklı teknoloji yönetimi:** Ar-Ge'nin şirket ya da bölümsel stratejiyle eşzamanlılaştırıldığı bir Ar-Ge yönetim tarzı. Strateji odaklı teknoloji yönetimi, Üçüncü Kuşak Ar-Ge olarak da anılır.

**Spin-off/Spin-out:** Üniversite bünyesinde yapılan araştırma çalışmalarının neticesinde elde edilen bilgi ve teknoloji temelinde mal ve hizmet üretilmesi amaçlı, üniversitenin kurumsal kimliğinin dışında genelde öğrenci veya akademisyenler tarafından kurulan şirketlere *spin-off* adı verilmektedir. Yine üniversite bünyesinde geliştirilen bilgi ve teknolojilerin kullanılmasıyla ve kurumsal kimliği bünyesinde kurulan şirketlere *spin-out* denilmektedir.

**Teknogirişimci:** Ya da teknoöncüler, teknoloji temelli firmalarını kurmak isteyen öğrenci veya akademisyenlere verilen addır. Teknogirişimcilik, öngörü ve sezme yeteneğiyle pazar yaratma ve geliştirme becerisine sahip olarak teknoloji geliştirebilen girişimciliktir (Tekin, 2009: 423). Teknoöncüler yeni girişiminin temelini oluşturan bilginin sahibi olarak aynı zamanda girişimin hissedarları da olup çoğu kez şirketin yönetimini ellerinde tutarlar. Teknoöncüler, yenilik yaratıcılarıdır. Onlar bir fikri veya buluşu pazarla buluşturarak büyük ekonomik değer yaratırlar. Örneğin, Massachussets Institute of Technology (MIT)'nin destek faaliyetleri

neticesinde teknoöncüler tarafından kurulan şirketler ayrı bir ülke oluştursalardı, Tayland ya da Güney Afrika ölçeğinde bir ekonomi meydana getirirlerdi. Teknoöncüler, girişimlerinde kullandığı bilgi üniversitenin malı ise (ya da bilginin ortaya çıkmasını sağlayan sponsorlarıyla mülkiyetini paylaştığı), kurulan yeni teknoloji temelli firmaya "yan firma" denir. Ayrıca bkz. Spin-off/Spin-out.

**Teknoloji transferi:** Kurum ya da kuruluşlar arasında teknolojinin ve bilginin lisans alımı, ortak geliştirme anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları, eğitim veya personel değişimi yoluyla transferlerini ifade eder.

**Teknoloji Transfer Ofisi (TTO):** Üniversite bünyesinde danışman ve arabuluculuk rolünde üniversitenin araştırma sonuçlarını verimli ve hızlı bir şekilde ticarileşmesine ilişkin faaliyetler yürüten ve üniversite ile sanayi dilinden anlayan arayüzlerdir. Bu birimler genelde tanıtım ve farkındalık faaliyetlerinin yanı sıra bir girişimcinin tüm ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük danışmanlık ve destek faaliyetlerinde bulunurlar. Ayrıca iş meleklerini ve yeni girişimcileri birlikte iş yapmaları amacıyla bir araya getirerek çöpçatanlık faaliyetlerinde bulunurlar.

**Teknoloji vadisi:** İngilizce dilinde *technology valley* olarak bilinmektedir. Teknoloji vadisi, belli bir alandaki sanayi ve araştırma faaliyetinin oluşturduğu inovasyon temelli kendi kendine sürdürülebilir bir ekonomik gelişmeye dönüştüğü, ulusal veya bölgesel bir politika ile desteklenen geniş ölçekli bir kümeyi ifade eder. Klasik örneği Silikon Vadisi'dir.

**Üçlü Helezon (Triple Helix):** İnovasyon sistemlerinin ulusal, bölgesel, sektörel ve küresel boyutlarda başarıyla işlemesi ve inovasyon ile ilgili politikaların etkin bir şekilde belirlenip uygulanması amacıyla devlet, özel sektör ve üniversitenin işbirliği halinde birlikte hareket etmesi yaklaşımıdır.

**Üçüncü Kuşak Üniversite:** Bilgi merkezli, disiplinlerüstü araştırma ve girişimler yapan üniversite haricinde sanayi işbirlikleri ile birlikte şirket ve teknoöncüler oluşturmak için aktif bir politika çerçevesinde yürütülen çağdaş üniversite modeli olarak tanımlanmaktadır.

**Üniversitenin Üçüncü Hedefi:** Üniversitenin ürettiği bilgiyi ticarileştirmesi ve bilgi üretebilmek için endüstri ve diğer ortaklarla işbirliği yapma hedefini ifade eder.

**Yenilikçilik:** Yeni bir şeyin başarıyla yürürlüğe konulması; başarı piyasada ya da başka bir kullanım alanında kabul edilmeyle belli olur. Yenilikçilik çoğu zaman bir icada dayanır. Türk Dili Kurumu'nun *Güncel Türkçe Sözlük*'ünde inovasyon kavramı için 'yenileşim' ve 'yenilik' eş anlamlı olarak tanımlanmıştır. Yenilik, ürünü ifade eder iken, 'yenilikçi', yenilik sürecinin öznesini ifade etmektedir.

## 1.2. Kavramsal Ve Kuramsal Çerçeve

Bu araştırma, araştırmanın metodolojisi ve kurgulanışı gereği herhangi bir girişimci üniversite modelinden, yani başka bir değerlendirme model çerçevesinden yola çıkılmadan konuyla ilgili alanında uzman kişilerle görüşülerek elde edilen veri kaynağı olarak kabul edilen durumu yansıtan teorik bir yapının oluşturulmasını hedeflemektedir. Buna bağlı olarak bu araştırmada ortaya çıkarılan bilgiler herhangi bir teorinin bakış açısından süzülerek hipotezlerin ya da varsayımların sınandığı bir teorik yapı olarak ele alınmamaktadır. Dolayısıyla oluşturulan kavramsal ve kuramsal çerçeve başlığı altında verilen bilgiler, varılmak istenen teorik yapıyla ilgili değil, araştırma yolculuğunda sözü geçen kavramlara yüklenen anlamların neler olduğu ve bu tanımlamalara nasıl gelindiği ile ilgilidir.

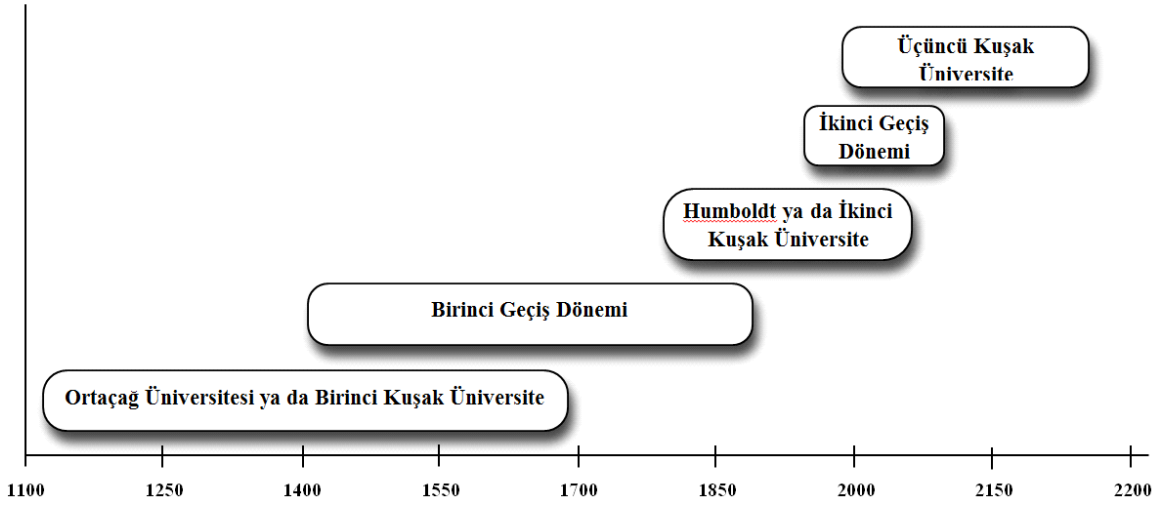
Bu bölümde, üniversitelerin tarihi ve Girişimci Üniversitenin doğuşu, girişimci üniversitenin rolü, girişimci üniversite paradigmasına yönelik eleştiriler ve girişimci üniversite konusunda yapılan araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir. Bölümün sonunda, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

### 1.2.1. Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Girişimci Üniversitelerin Doğuşu

Üniversitelerin Orta çağ Avrupası'nda doğmasından sonraki süreci itibariyle geçirdiği değişimi anlamak için çeşitli basamaklarda durarak tarihlerine göz atılması, girişimci üniversite olgusunu daha anlaşılır kılacaktır.

Literatürde üç üniversite tipi (ya da "kuşağı" veya "nesli") ayırt edilmektedir. Bunlar: Orta Çağ Üniversiteleri veya Birinci Kuşak Üniversiteler, Humboldt tipi üniversiteler veya İkinci Kuşak Üniversiteler ile Üçüncü Kuşak Üniversiteler olarak sıralanmaktadır (Wissema 2014: 3). Bu kuşaklar arasında geçen geçiş dönemleri de bu bölümde incelenmiştir. Rönesans ve Aydınlanma arasındaki meydana gelen geçiş İkinci Kuşak Üniversite modeline yol açmıştır. Benzer bir geçişi bugün gelişmiş üniversitelerin üçüncü kuşak üniversite modeline doğru ilerlediği gözlemlenmektedir. Aşağıda yer alan Şekil 4, üniversiteler tarihini özetler niteliktedir.

**Şekil 3: Üniversitelerin Gelişim Süreci**




**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru,*4.

Şekil 3'te görüldüğü gibi birinci, ikinci ve üçüncü üniversite kuşakları zaman ekseninde gösterilmeye çalışılmıştır. Ayrıca Wissema (2014)'ya göre, tüm üniversite kuşakları arasında geçiş dönemleri bulunmaktadır.

Bir sonraki bölümde, üniversitelerin gelişiminin üç aşaması ve bu aşamaların geçiş dönemlerine yer verilmiştir. Daha sonra üniversiteleri Üçüncü Kuşak Üniversite yaklaşımına iten kuvvetler incelenmiştir. Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversitenin özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklayarak bu iki yaklaşımın karşılaştırması yapılmıştır. Bölümün sonuna doğru son yıllarda ileri sürülen Dördüncü Üniversite Kuşağına değinilmiş olup bu kuşak yaklaşımlarına ilişkin yorumlar, çalışmanın bulgular ve tartışma bölümünde yer almaktadır.

#### 1.2.1.1. Orta Çağın Birinci Kuşak Eğitim Üniversiteleri

Kelime anlamı "iki dönem arasında kalmış çağ" olan Orta Çağ, Antikçağ ile Rönesans arasında bir geçiş dönemi olarak kabul edilir ve Aydınlanma Çağı'na kadar uzanan yaklaşık bin yıllık bir dönemi kapsar. İlk üniversiteler Eflatun'un "Akademi" si ile (Academia) ve Aristo'nun "Lise" sinin (Lyceum) mirasından ortaya çıkmıştır (Wissema 2014: 3).

Bugünkü manada ilk üniversitelerin, 11. yüzyılın sonuna doğru ve 12. yüzyıl boyunca Avrupa'da geç feodal dönemin sosyal ve kültürel şartları içerisinde ortaya çıktığı kabul edilir. İlk çağlardan beri var olan yükseköğretim kurumları dünya tarihinde yükseköğretimin üniversite kurumu ile başlamadığının bir göstergesidir. Antik Yunan döneminde akademiler, Hiristiyan coğrafyasındaki katedral ve manastırlar ile İslam dünyasındaki medreseler, bilgin-âlim veya hâkim-kadı yetiştirmek vb. yükseköğretim işlevlerini yerine getirmişlerdir. Bundan dolayıdır ki önceki kurumlar ile üniversiteleri birbirinden ayırmak oldukça zordur. Bazı araştırmacılara göre, Orta çağ üniversitesi ile medrese arasında önemli benzerlikler mevcuttur. Diğer araştırmacılara göre ise üniversitenin medreseden farklı bir hukuki, mali ve pedagojik yapılarının söz konusu olmasıdır (Makdisi, 1981, 1989).

Orta çağ Üniversitesi denildiğinde, - doğrunun zaten var olduğuna inanıp yeni bilgiler peşinde koşmayan, – skolastik düşünce, orta çağın sonlarına doğru kurulmuş olan üniversitelerin çekirdeğini oluşturan ve üniversitelerde klasik bilim ve teoloji temelli felsefeye dayanan eğitim verme faaliyetlerin gerçekleşmesi ile bilinmektedir (Dölen, 2010: 5). Kuruluş yılı ne kadar da net olmasa da, 1888 yılında tarihçiler tarafından 1088 yılı kurucusunun Giosuè Carducci olan Bologna Üniversitesi'nin kuruluş yılı olarak belirlenmiş ve bugün dünyanın en eski üniversitesi olarak bilinmektedir. Paris Üniversitesi 1150 yılında beratını almış ve Paris Üniversitesi'ni Oxford (1167), Vicenza (1204), Palencia (1208), Cambridge (1209), Arrezo (1215), Salamanca (2018), Padua (1222), Napoli (1224) ve diğerleri izlemiştir (Gürüz 2001: 5; Wissema 2014: 11).

Bu dönemde temelde üç üniversite modeli hakimdir. Öğrenci locası tarafından kurulan ve öğrencilerin profesörleri belli bir ücret karşılığı çalıştırıldığı Bologna Üniversitesi, bu sebepten dolayı "öğrenci üniversitesi" olarak etiketlendirilmektedir ve diğer üniversitelere model oluşturmaktadır (Wissema 2014: 11). Bu tarz üniversiteler "universitas scholarium" adını almıştır. Bu dönemdeki universitas scholarium'lar, günümüzde İskoçya'daki önde gelen üniversitelerde olduğu gibi, öğrencilerin oyları ile seçilen rektörler tarafından yönetilmekte ve eğitim-öğretim alanı hocaların kontrolündedir (Verger 1992: 48). Paris Üniversitesi, hocaların bir araya gelerek kurdukları, dersler, sınavlar, kurallar, verilecek unvanlar ve yöneticiler

gibi konuları belirleme yetkisine sahip olmalarından, bu tarz üniversitelerde hocaların egemen güç olduklarından dolayı "profesörler üniversitesi" olarak etiketlendirilmektedir (Ülgen 2010: 359; Wissema 2014: 11).

Maaşları kilise tarafından ödenen öğretmenler loncası tarafından yönetilen bu tarz üniversiteler "universitas magistrorum et scholariun" olarak isimlendirilirler (Öztunalı 2002: 1). Bologna ve Paris Üniversiteleri Orta Çağ Üniversitelerin iki prototipi (ilk örnekleri) olarak kabul edilirler. 1167 yılında kurulan Oxford Üniversitesi ise, hocaların maaşlarının devlet tarafından karşılandığı ve devlet desteğiyle kurulan Anglosakson dünyanın ilk üniversite örneğini teşkil etmektedir (Rukancı ve Abaneriç 2004: 174). Bu tarihten sonra Avrupa kıtasında üniversiteler hızla yayılmıştır. Montpellier, Padua, Orleans, Sorbornne, Heidelberg, Prag, Viyana, Erfurt, Köln, Cambridge Üniversiteleri bu dönemde kurulan ve bugün halen faaliyetlerini sürdüren üniversitelerdir. 13. yüzyılın sonunda yaklaşık 20 üniversite vardır ve 14. yüzyılda 25 üniversite daha kurulmuştur. 1500 yılında ise 63 üniversitenin faaliyet gösterdiği ifade edilmektedir (Öztunalı 2002: 2). Wissema (2014: 13)'nın şu sözleri, Orta Çağ Üniversiteleri özetler niteliktedir:

> *"Yorumladılar, tartıştılar, ama hiçbir şey icat etmediler. Kendilerini inceliklerle, ince farklılaştırmalarla, kılı kırk yararak tükettiler. Ancak zemini, on altıncı ve daha sonraki yüzyılların büyük hasatlarına hazırladılar."*

Orta çağ döneminde kurulan üniversitelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Wissema 2014: 3-13):

- Devlet ve kilise tarafından korunması
- Kendi özellikleri nedeniyle güçlü yapıların olması
- "Devlet içinde devlet"tiler ve manastırlara benzer şekilde kendi kanun ve yargılama hakları dahil, çok sayıda ayrıcalıklarının olması
- Eğitim işlevine sahip olması
- Eğitim dilinin Latince olması, bu sayede resmi olmayan bir birlik oluşturmaları
- Meslektaşlık ruhu rekabetten daha güçlü olması
- Uzmanlaşmanın çok sınırlı olması

- Uzmanlaşma olan yerde bir müfredatın olması
- Papalığın denetim hakkının olması
- Öğrencilerin yalnızca hocaları ya da şehrin piskoposu tarafından yargılanabiliyor olmaları
- Verilen diplomaların tüm Hristiyanlık dünyasında geçerli olması
- Hedefin yeni bilgi üretmek değil, geçmişin bilgeliğini korumak ve kilise doktrinlerine itaati öğretmenin olması

#### 1.2.1.2. Birinci Geçiş Dönemi

Üniversiteler, on beşinci yüzyılda Rönesans ve Hümanizm hareketleri başladığında ve kitap basımı yaygınlaşmasıyla önemli değişimlere uğramışlardır. Orta çağın sonlarına doğru, 1453'te İstanbul'un fethedilişinin tetiklediği büyük coğrafi keşifler ve ticaretin başlaması, bilimsel bilgiye olan ihtiyacın ve merakın doğmasına zemin hazırlamıştır (Dölen 2009: 6). Yüzyıl süren bir veba salgının ardından ekonomi hızla büyümüş, ancak 1500 civarında Avrupa'nın üniversitelerin mahiyeti henüz köklü bir değişim yaşamamıştır. Hocaların maaşları kilise yerine seküler yetkililer tarafından ödenmekte ve üniversiteler, yerel ya da devletin sivil yetkililerine artarak daha bağımlı hale gelmektedir. Devletin üniversiteler üzerindeki etkisinin artmasıyla üniversitelerden beklenenler de farklılaşmıştır. Bu bağlamda Rönesans ve Reform döneminde üniversiteler devletin ihtiyacı olan hukukçu ve memur yetiştirmektedirler (Yavuz 2012: 25).

Ayrıca orta çağdaki üniversitelerin aksine Petrarch (1304-1374) yeni bir entelektüel akım olarak görülen Hümanizmi başlatmış ve 1350 ile 1550 yılları arası tarihte Hümanizm dönemi olarak kabul edilmektedir. Hümanizm akımının merkezi insan onuru, özgürlük ve kişiliğin değeri gibi konular içeren entelektüel bir harekettir. Bu dönemde skolastik düşünce, yerini deney ve gözlemin ön planda olduğu bilimsel bir yaklaşıma bırakmıştır. Orta çağda kurulan üniversitelerin karşılaştıkları olay, 1530'lu yıllarda başlayan ve birkaç yüzyıl Avrupa'nın etkisi altına alan ve Batılılarca orta çağın kapanması olarak kabul edilen (Kavimler Göçü ile başlayan orta çağın kapanması Anadolu toplumlarınca 1453 yılı İstanbul'un fetih

olarak kabul edilmekte) "dinsel bir karşı çıkış hareketi" olarak etiketlendirilebilen Reform'dur (Perkin 2007: 161).

Reform sonucu oluşan Protestanlık ve Hristiyanlığın en eski mezhebi olan Katoliklerin mezheplerini yayılmasında üniversiteler aracı olmuşlardır. Üniversiteler bir yandan Reform süreçlerini desteklerken, diğer yandan da Katolik mezhebinin yayılmasına yardımcı olmuşlardır. Bu bağlamda üniversitelerin bu dönemde kilise ile ilişkisi çelişkili olduğu söylenebilir. Mezhep savaşlarının yaşandığı 16. ve 17. yüzyıllar arasında üniversiteler, çekişmelerden yararlanarak üniversitelerin kuruluş aşamalarından her iki mezhebin fonlarından faydalanmışlardır (Perkin 2007: 170). Mezhepler ideallerini yaygınlaştırmak için belirledikleri bölgelerde üniversite açma yarışına girmişlerdir. O dönemde kurulan üniversitelerin bulundukları bölgelerde bugün de insanların bu mezhepleri benimsedikleri görülmektedir (Öztunalı 2009: 3-4).

Orta çağ döneminde her şeyi bilen doktor unvanına sahip kişiler ile her şeyi bilmeyen öğrenciler arasında katı bir ayırım söz konusudur. Bunun yerini, meslekten uzmanlar ile amatörler (virtuosi et dilettanti) bir araya gelerek bir öğrenme arayışı; insani bilimler (studia humaniora) almıştır. 15. yüzyılın başında kökenini eski Yunanca'dan alan, "akademi" deyimi kullanılmaya başlanmıştır. 16. yüzyılda Desiderius Erasmus, Martin Luther ve Jean Calvin teolojinin değişime uğramasında öncü roller oynamışlardır. Kopernik, Ramus, Galiei, Descartes, Huygens gibi birçok ünlü matematikçinin ortaya çıkması 17. yüzyılda üniversitelerin gelişimini etkilemiştir. Bu dönemde üniversiteler, yeni bilimin uyanışını, kendi bilim dallarının kurulu düzenine karşı tehdit olarak algıladıklarından bilimle ilgili gelişmeler üniversitelerin dışında olup bitmiştir. Bu durum, mühendislik, ormancılık ve veterinerlik gibi uygulamalı bilimlerin ortaya çıkışı ve uzmanlaşmış okulların kurulmasına sebep olmuştur (Wissema 2014: 15-16).

Diğer taraftan kilisenin nüfus bakımından üniversiteler üzerindeki etkisi giderek azalmaktadır. Nitekim Bonn Üniversitesi, 1818 yılında papalık kararnamesi olmadan kurulmuş ilk Katolik üniversitedir. 18. yüzyılın sonlarına doğru da, mesleki bilimler, felsefe, tıp ve ilahiyat fakültelerin geleneksel yapısı, aşamalı olarak daha uzmanlaşmış fakültelere dönüşmüştür. Fransız Devrimi'nin arifesinde üniversiteler

lağv ederek yerine yüksekokullar (Hautes Ecoles) kurulmuştur. Politeknik adında okullar kurulmuş ve askeri bilimler yeni fakültelere girmiştir. Reform savunucuları ile isyancı Hollandalılar tarafından bir siyasi bir görüşü temsil eden Leiden Üniversitesi'nde olduğu gibi, kendi üniversitelerini kurmuşlardır. Ancak bu üniversiteler, kral ve imparatorluklar tarafından tanınmamış ve diploma vermelerine izin verilmemiştir. Kurulmuş üniversitelerin modernleşmesi ve yenilerin kurulması engellenmiştir. Üniversite dışında uzmanlaşmış yüksekokullar ve üniversite taklitleri ile papa ve kral gibi geleneksel otoritelerin tanımadıkları üniversiteler, kendi aralarında gerçek bir rekabetin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Jarausch (1983) 18. yüzyılda üniversitelerin gelişimini şu kelimelerle özetliyor: "genişleme, farklılaşma ve profesyonelleşme" (Wissema 2014: 15-16).

Tüm bu gelişmeler, orta çağ üniversite sisteminden bir kopuş olarak değerlendirilmekte ve zaman içinde geleneksel üniversiteler yeni bilim dallarını ve bilimsel yöntemleri içermektedir. Bu yakınlaşma neticesinde Avrupa'da doğmakta olan yeni güçlü ülkesi Almanya'da (o zamanki Prusya) Humboldt Üniversitesi doğmuştur (Wissema 2014: 15-16).

#### 1.2.1.3. Modern Çağın İkinci Kuşak Eğitim ve Araştırma Üniversiteleri

Alman doğa bilimci Wilhem Von Humboldt, 1808 yılında Fransa ve Almanya'da eğitime kapatılmış üniversitelerin tekrar canlandırılması ile görevlendirilmiştir. Humboldt, içinde bulunduğu şartlar kapsamında üniversiteleri yeniden tanımlar ve bu tanıma göre üniversitelerin bilimsel araştırma yaparak bilgi üretmek ve üretilen bilgiyi öğretme olmak üzere birbirinden ayrılamaz iki işlevi bulunmaktadır (Dölen, 2009: 7). Schleietmacher'ın liberal fikirlerini temel alan Humboldt Üniversite modeline göre;

> *"Üniversitenin görevi, okullar ve kolejler gibi, geçerliliği kabul edilmiş ve direkt olarak kullanılabilecek bilginin iletilmesi değil, daha ziyade, öğrencilerin zihinlerinde bilim fikrinin canlanması ve düşünce yöntemlerinde bilimin temel kanunlarının dikkate almaları konusunda onları*

*cesaretlendirmek için, bu bilginin nasıl keşfedildiğini örneklerle açıklamasıdır"(Wissema, 2014:16).*

Humboldt Üniversite yaklaşımına göre, üniversite bilimsel ve örgütsel otonomiye sahip olmalı ve yalnızca finansal denetime tabii tutulmalıdır. Kurullar tarafından yönetilen ve eşitler arasında birinci olarak görülen rektör bir yıl süreyle üniversite profesörleri tarafından seçilmeli, profesörlere iş güvencesi veren "tenür" sistemleri geliştirilmelidir. Ayrıca bu sisteme göre üniversitenin, fırsat eşitliği çerçevesinde toplumun her kesimine açık olması ve devlet tarafından finanse edilmesi öngörülmüştür.

Humboldt Üniversitesi merkezine "modern kavrama" göre yapılan araştırmaları koymuştur. Bu çerçevede eğitim ve çoğalan sorumluluklar öğrenciler ve asistanlarla birlikte yapılan araştırmalarla bütünleşmiştir. Araştırmalar, akılcılık, deneyci yaklaşım, kanıtlama şeklinde yapılmakta ve elde edilen sonuçların başkaları tarafından doğrulanması ve yaygınlaştırılmasına olanak tanıyan, saydamlık temeline dayanmaktadır. Bu sebeple araştırmadan elde edilen sonuçlar, herkesin görebileceği ve elde edebileceği özel dergi ya da kitaplarda yayımlanmaktadır (Wissema, 2014: 17).

Humboldt tipi üniversite yaklaşımı, üniversitelere öncellikle araştırma kurumu kimliği kazandırmıştır. Ayrıca bu model, tek bilim dalı üzerine olan fakülteler, akademik kürsü ve disiplinler içinde tanımlanmış ve uzmanlaşmış bölüm olanakları sunmaktadır. Orta çağ üniversitesi mevcut olanı korurken, Humboldt üniversitesi doğayı keşfetmeye yönelmiştir. Orta çağ üniversitelerinin dili Latince olup skolastik yöntemi kullanmışlardır. Humboldt Üniversitesi ise, on dokuzuncu yüzyılın milliyetçilik akımını izleyerek öğretimin ulusal dilde yapıldığı modern ulusal kurumlara dönüştüler. Humboldt, özerklik yapı ve araştırmalarda özgürlüğüye sahip, saf bilimin "bilim için bilim"ın tapınakları ve bilimsel ilerlemeyi hedefleyen bir üniversite tasarlamıştır. 19. yüzyıl boyunca üniversitenin araştırma faaliyetlerine yön veren faktörler Endüstri Devrimi süreçleri ve teknolojik gelişmeler olmuştur (Wissema, 2014: 17-18).

Humboldt Üniversitesi'ni diğer üniversitelerden ayıran özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

- Üniversitenin devlet, ahlak ve bilim ile olan ilişkileri modernleştirilerek yeni bir konsept model oluşturması (Turner, 1971: 141)
- Eğitim öğretim işlevlerinin yanı sıra araştırma fonksiyonunu da kapsaması,
- Mesleki yeterlilik kaygısı olmaksızın bilimin sadece bilim için yapılması,
- Öğretim üyelerinin istedikleri konuları öğretme, öğrencilerin ise bilmek istedikleri konuları öğrenme özgürlüğüne sahip olmaları,
- Öğrencilere istedikleri Üniversitelerdeki kürsülerden ders ve konu alabilme imkânını sağlayan "kürsü profesörlüğü "'nün olması (Öztunalı, 2009: 15-16),
- Ulusal dilde eğitim vermesi (Günay, 2004: 8),
- Uzmanlaşmanın temel unsur olması (Wissema, 2014: 18),
- Üniversitenin sahibi artık devlet değil millettir. Devletin görevi öğretim üyelerini atamak, bunların maaşlarını ödemek ve araştırmalar için gerekli olan özgürlük ortamını sağlamaktır (Günay, 2004: 8).

#### 1.2.1.4. İkinci Geçiş Dönemi

2. Dünya Savaşı'na kadar modern üniversite olarak anılan Humbolt modeli ile devam eden üniversite hayatı, 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde, globalleşme, yükseköğretime olan fazlaca talep, bilgi toplumuna geçiş gibi değişimler sebebiyle üçüncü kuşak ya da çağdaş üniversite olarak nitelendirilen üniversitelere doğru yön değiştirmiştir (Günay, 2004: 4).

Dünyada yükseköğretim kurumlarının çağdaş üniversite olarak değişimini sağlayan önemli unsurlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Alkan ve Şahin, 2015:141):

- Artan öğrenci sayısı,
- Bilgi temelli inovasyon ve yeni temel teknolojiler,
- Evrenselleşme ile toplumsal taleplerin sürekli değişmesi,
- Artan disiplinler arası çalışmaların gerekliliği,

- Giderek önem kazanan bilimsel araştırmalar (Ar-Ge) ve artan maliyetler,
- Üniversiteler arası rekabetçi piyasa,
- Sanayi ile zorunlu işbirliği ve kurumsal dışa açılma,
- Girişimci paradigmaya doğru dönüşüm,
- Değişen ve gelişen piyasa koşullarına cevap verebilen bir yönetimin benimsenmesi,

Demokratikleşme ve küreselleşmeyle beraber kendi hallerinde olan üniversiteler her kesimden her yaştan ve cinsiyetten gence kapılarını açmıştır. Bu durum öğrenci sayısında önemli artışlar meydana getirmiştir. Avrupa'da 1900 yılında bayan öğrenci sayısı % 14 iken 1940'lı yıllarda bu sayının % 22'ye yükseldiği görülmektedir. Bu artış, üniversitelerin sosyal alanda ne derece etkin olduğunun bir göstergesidir (Perkin, 2007: 175).

Öğrenci sayısındaki yüksek artış, üniversiteleri yapı ve sistemlerini değiştirmeye zorlamış ve etkin yönetim stratejileri bulmaya itmiştir. Öğrenci sayılarında yaşanan patlama yükseköğretimin bilimsel bileşenini zayıflatan kitle eğitimini beraberinde getirmiştir. Bu durumda üniversiteler piyasada iyi bir konum elde etmek için en iyi öğrencileri ve akademik kadroyu cezbetmek ve bilimsel eğitimi yeniden yükseltmek için nitelikli eğitime odaklanmaktadır (Wissema, 2014: 22).

Üniversitelerde küreselleşmeyle birlikte yaşanan bu dönüşüm ve büyüme sürecinde öğrenci yapısı çeşitlenerek yükseköğretime katılanların yaş ortalaması daha fazla artmıştır. Bu bağlamda kadınlar, azınlıklar, farklı sosyal sınıf ve kimliklerden ve düşük sosyo-ekonomik statüden kişiler üniversitelerde daha fazla yer almaktadır (Altbach vd., 2009).

Yükseköğretim sisteminin yaşadığı bu hızlı büyüme ve öğrenci sayısındaki fazlalık ve çeşitlilik kamu harcamalarının oldukça artmasına sebep olmuştur. Buna rağmen, 1980'li yıllarda kamu yönetimindeki anlayış değişimle beraber siyasi iktidarlar, üniversitelerin amacı ve çalışma şeklinin tespitinde daha etkin rol oynamaya ve yükseköğretim sistemini daha fazla denetlemeye ihtiyaç duymuştur. Merkezi otoriteler, topluma karşı daha şeffaf olan, hesap verebilen bir yapı kurmak

ve toplumun ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan, rekabetçi bir ekonomiye sahip olmak için yükseköğretim sistemine daha fazla müdahale etmişlerdir. Sistemi denetlemeye dönük yapılar da bu nedenle kurulmuştur (Eurydice, 2008; Fielden, 2008; OECD, 2003).

Kamunun yükseköğretim için ayırdığı finansmandaki payın küçülmesi, eğitim kurumları arasında hızla artan rekabet, bilimsel araştırma maliyetlerindeki hızlı büyüme üniversiteleri daha hızlı daha esnek olmak ve yeni finans kaynakları bulabilme konusunda daha girişimci olmak zorunda bırakmıştır (Mowery ve Sampat, 2006: 210). 21. yüzyılda üniversiteler tarafından yürütülen araştırmalar toplumun ihtiyaçlarına paralel olarak boyut değiştirmiştir. Sosyal ve iş çevresinden kopuk eğitim ve araştırma süreçleri olan Humboldt Üniversite yapısı yerini çok sayıda disiplinden bilim insanları, mühendisler ve tasarımcıların birlikte çalışmasını gerektirecek şekilde tek disiplinli boyuttan çok disiplinli bir sisteme bırakmıştır (Wissema, 2014: 24).

Üniversitelerde araştırma laboratuvarlarının kurulması sanayi devriminin başlamasıyla birlikte olmuştur. Teknik bölümler yeniden oluşturularak hızla güçlendirilmesi mühendislik eğitimini profesyonelleştirmiştir. Ancak yüzyılın sonuna doğru büyük işletmeler kendi AR-GE birimlerini kurmuş ve üniversitelere oranla çok daha hızlı sonuca ulaşmışlardır. İkinci Dünya Savaşı boyunca geliştirilen bilimsel araştırma projelerinin başarılı olması bu alana yatırımın artmasının temel sebebidir (Yüksel, 2008: 1).

Özellikle 20. yüzyılın sonlarından bu yana, iş dünyasında meydana gelen değişimler üniversite yapısı üzerinde önemli baskılar oluşturmuştur. Üniversiteleri bilgiyi keşfeden, bu bilgi ve beceriden değer yaratan, bilgiyi kullanılabilir ve para edecek şekle dönüştüren nitelikli bireyler yetiştiren küresel müfredat programları ve ders içerikleri hazırlamaya yöneltmiştir. Bu kapsamda girişimci üniversiteler işletme dünyası ve sanayi sektörü ile etkileşime geçerek piyasanın beklentilerine uygun donanımlı mezun verebilmek için programlarında ve ders içeriklerinde değişimler yaparak sürekli kendini güncellemektedir. Bilginin yeniden yapılandırılması öğrenciler için cezbedici bir durumdur (Razvan ve Dainora, 2009: 874).

Geçmişte çoğu zaman üniversiteden mezun olanlar için iş imkânları sadece kamu ile sınırlı ve yapılan meslek ile mesleki nitelikler arasında bir iş birliği söz konusu iken günümüzde hızla çoğalan mezunlar, bilgi yoğun üretim, inovatif düşünce, ileri teknoloji gibi sebepler üniversiteleri işletme-sanayi piyasasıyla işbirliği yapmaya zorlamıştır (Zhou ve Peng, 2008: 637-638). Bu işbirliği üniversitelere hem fon kaynağı hem de nitelikli mezunlara iş imkânı sunarken işletmelere ise yüksek maliyetli bilimsel araştırmaları daha düşük bütçe ile yapma imkânı tanımaktadır (Lazzeretti ve Tavoletti, 2007: 475).

Çağdaş üniversite modeline geçişle birlikte bilginin paraya dönüştürülmesi, üniversitelerin ticarileştirilmesi, yükseköğretim dünyasında sıkça tartışılan kavram olmuştur. Başka bir deyişle sanayi dünyasında kullanılan bazı terimler (Girişimci üniversite, müşteri, piyasa, piyasa değeri, kar oranı, katma değer, sürdürülebilir ilerleme ve kalkınma, misyon ve vizyon tanımlamaları, inovasyon) yükseköğretim camiasında kullanılan bir dil haline gelmiş adeta işletme bazlı girişimci kültür üniversiteleri etkisi altına almıştır (Xiong, 2012).

Globalleşen bir dünyada bilgi edinme, konuşma, tartışma, haberleşme Google, Facebook, Twitter gibi ulusal ve uluslararası alanda iletişim ve etkileşim olanakları sunan sosyal medya ağları ile gerçekleşmektedir (Gürdoğan, 2013: 1). 1800'lü yılların sonlarında MIT ve Stanford gibi araştırmacı ve yenilikçi ABD üniversitelerinde akademik personelin sanayi ve ticaret alanında danışmanlık hizmeti vermesi Girişimci Üniversite modelinin başlangıcı sayılabilir (Sakınç ve Bursalıoğlu, 2012: 94).

#### 1.2.1.5. Bilgi Toplumu Çağın Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversiteleri

Bundan önceki bölümde sözü edilen ve İkinci Kuşak Üniversiteleri değişme iten eğilimler, bu defa Amerika'da üçüncü kuşak üniversitelerini ortaya çıkarmıştır. Bu kuşaktaki üniversiteler, pek çok ortağı ve araştırma merkezi olan bir ağ üniversitesidir. Üniversitelerin eğitim ve araştırmanın yanında, bilginin kullanılması ve değer üretmesi, yeni modelin dış hatlarını oluşturur (Saklı, 2007: 20). Söz konusu üniversiteler bilginin ticari etkinlik haline getirilmesi ya da kullanımına, yeni

örgütlenme yapılarına, daha çok ve daha kaliteli öğrenci ve akademisyen çekmek amacıyla pazarlama etkinliklerine, yeni finansman yollarına ilişkin modelleri denemektedir (Wissema, 2014: 28-29). Bu kuşaktaki üniversitelerin ayırt edici özelliği, teknik bilgi birikimini, uygulamalı araştırma yöntemleriyle elde edilen bulguların uygulanmasıdır. Üniversite bünyesinde teknoparkların oluşturulması ve buralarda teknogirişimciler ve özel işletmelerin teknik temelli bilgilerin uygulamaya dönüştürülmesi ve sivil toplum ile yakın işbirlikleri yeni üniversitenin ayırt edici nitelikleridir.

"Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru" adlı eseriyle bu alandaki en önemli çalışmayı yapan Wissema'nın tespitlerine göre, bu üniversitelerin 9 adet belirgin özellikleri bulunmaktadır (Wissema, 2014: 38-42). Bu özelliklere bakıldığında, sadece "temel bilimsel araştırmaları esas alma" özelliğinin dışında, diğer 8 özellik İkinci Kuşak Üniversitelerden ayrıldığı görülmektedir. Tablo 1'de İkinci ve Üçüncü Kuşak Üniversitelerin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

**Tablo 1: İkinci ve Üçüncü Kuşak Üniversitelerin Ayırt Edici Özellikleri**

| | İkinci Kuşak Üniversite | Üçüncü Kuşak Üniversite |
|---|---|---|
| 1 | Temel bilimsel araştırmalar esas olandır | Temel bilimsel araştırmalar esas olandır |
| 2 | Araştırma ve fakülte yapısının egemenliği tek disipline dayanır | Disiplinler ötesi araştırma ve enstitü yapısının yükselişi |
| 3 | Diğer kurum/kuruluşlarla ilişkileri bulunmayan, yalnız kurumlar | Pek çok ortağı ile işbirliği içerisinde olan açık üniversiteler |
| 4 | Yerel piyasaya dönük faaliyetlerde bulunur, diğer üniversiteler meslektaş olarak kabul edilir | Uluslararası ve rekabetçi bir piyasaya dönük faaliyetlerde bulunur |
| 5 | Maddi durumu iyi olan öğrencilere elit eğitiminin verilmesi esas alınır | Çok kültürlülük esas alınır, elit ve kitlesel eğitim esas alınır |
| 6 | Üniversitelerin fakültelerinde "yaratıcılığın" yeri yoktur | Yaratıcılık rolü geri verilmiştir, üniversitelerde tasarım fakülteleri önemli rol oynar |
| 7 | Ulusal üniversite bakış açısı | Kozmopolit üniversite bakış açısı |
| 8 | İki amacı bulunmaktadır: Eğitim ve araştırma. Üretilen bilginin nasıl kullanılacağına yönelik bir ilgsi bulunmamaktadır | Eğitim ve araştırmaya ilaveten, bilginin kullanımı ve bilgiden faydalanılması, üçüncü hedef haline gelir |
| 9 | Devlet finansman ile birlikte devlet müdahalesi önemli rol oynar | Devlet tarafından doğrudan fon sağlanmaz. Devlet müdahalesi yoktur |

**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru*, 42.

Tablo 1'de görüldüğü gibi tek disiplinli araştırmaların yerine farklı disiplinler ile birlikte çalışmalar söz konusudur. Üçüncü ve dördüncü belirgin özellikler olarak; pek çok işbirliği ortağı ile birlikte uluslararası ve piyasa koşullarına yönelik faaliyetleri olan açık üniversitelerdir. Açık üniversiteler kavramını *Bilgi Tekerleği Yaklaşımı* ile ilişkilendiren Wissema (2014: 42-44), bilgi temelli ilişki ağında ne kadar fazla bilgi öğesi bulunursa üniversite için o kadar fayda sağlayacağını ifade eder. Wissema, Üçüncü Kuşak Üniversitenin kendisini, bir bilgi kuruluşlarının merkezinde konumlandırılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bilgi tekerliği (*know-how carousel*) ya da göbeği (*hub*) adını verdiği bu merkezi "bir üniversitenin içinde ya da etrafında ve tercihen de üniversite binaları içinde yerleşmiş olup bu üniversiteyle, onun akademisyenleri ve araştırma ekipleriyle işbirliği yapan bir kuruluşlar grubu" olarak tanımlamaktadır (Wissema, 2014: 43). Şekil 4 Bilgi Tekerleğini görselleştirmektedir.

**Şekil 4: Wissema'nın Bilgi Tekerleği**



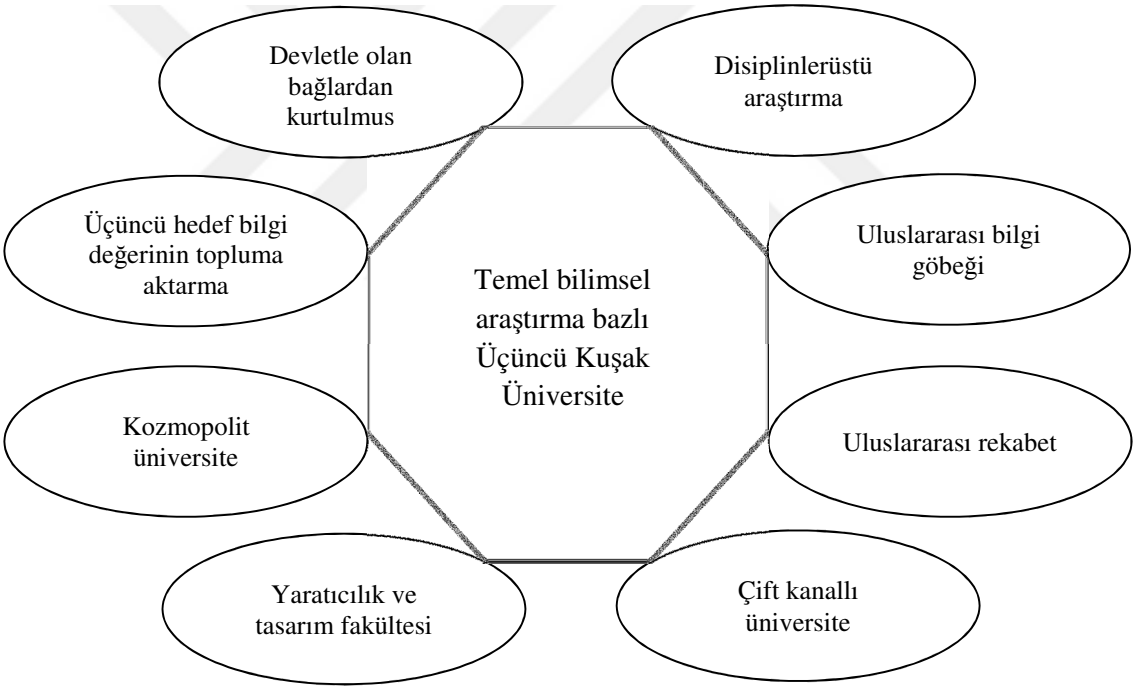

**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru*, 44.

Şekil 4'te görüldüğü gibi Bilgi Tekerleği yaklaşımında unsurlar arası bilgi paylaşımı ön plandadır. Bu bilgi paylaşımı yeni sinerjiler geliştirecektir. Wissema'ya göre "bilgi tekerleği" oluşturmayan üniversiteler, bölgesel araştırma ve eğitim merkezi konuma indirgenirler. Dolayısıyla geleneksel üniversiteler, kendi etrafında bilgi tekerleği oluşturarak üst düzey üniversitelere yükselecekler ya da yerel düzeyde bir üniversite olarak faaliyetlerini sürdürmeye devam edecektir.

Üçüncü Kuşak Üniversitelerin beşinci özelliği ise, üstün nitelikli öğrencilere elit bir eğitim sunmak, diğer yandan da çift kanallı bir yapıda nitelikli kitlesel eğitimi sürdürmeye devam etmektir. Bu kapsamda da üstün nitelikli gençleri burs programları ile çekilmeye çalışılır (Saklı, 2017: 22). Altıncı özellik olarak, bu tarz üniversitelerde mühendislik bilgisi temelli tasarım ve yenilikçilik üzerine sistem kuruludur. Wissema ayrıca, İngilizce eğitiminin önemine vurgu yaparken bunu

üniversitenin kozmopolit olgusu özelliğine dayandırmaktadır. Araştırma ve eğitimden sonra üçüncü hedef olarak topluma hizmet edilmesini esas alınması, Üçüncü Kuşak Üniversitelerin sekizinci özelliği olarak ifade edilmektedir. Üniversite bünyesinden ortaya çıkan bilginin değere dönüştürerek toplama yansıtılması, eğitim ve araştırmanın yanında aynı üniversitenin bir görevi olarak görülür. Dokuzuncu özellik, bu kuşakta bulunan üniversitelerin finansman açısından devletten bağımsızlaştığını ifade eder. Devlet finansmanın yerini, öğrenci harçları, bağışlar, araştırma fonları vb. finansman kaynakları alır. Şekil 5 bütün bu özellikleri görselleştirmektedir.

**Şekil 5: Wissema'nın Üçüncü Kuşak Üniversite Sekizgeni**




**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru*, 58.

Şekil 5 Üçüncü Kuşak Üniversite Sekizgeni, Üçüncü Kuşak Üniversite olgusunun başlıca çizgilerinin özetlemektedir.

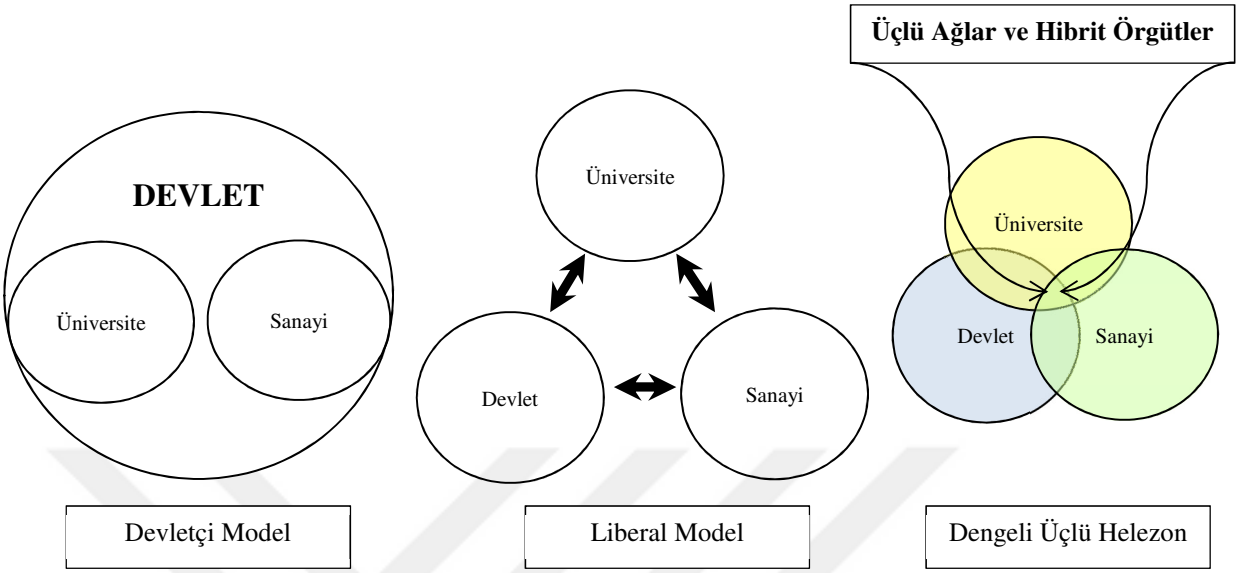
Yaşanan değişimler, ülkeler ve üniversiteler bakımından farklılıklar göstermekle birlikte, olgular arasında önemli benzerliklerin olduğu görülmektedir. Ancak aynı olguyu incelemelerine rağmen, araştırmacılar arasında gelecekteki

üniversitelerin nasıl şekilleneceğine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Saklı, 2017: 24).

Bu bağlamda bazı üniversiteler kendilerine "girişimci üniversite" adını uygun görüp dış dünyaya mesajlar verildiği görülmektedir. Girişimci Üniversite kavramı Etzkowitz'in (2013) çalışmalarına dayanmaktadır. Etzkowitz, bu olgunun her üniversitenin genetiğinde aslında var olduğu görüşünde olup ancak bölgesel kalkınma ve toplum için katma değer sağlama konusunda kritik rol oynayan girişimci üniversiteye dönüşümünün tahmin edildiği gibi kolay olmayacağını da ifade etmektedir. Girişimci Üniversite kavramı söz konusu olduğunda konunun temelini oluşturan Üçlü Helezon (Triple Heliz) yaklaşımı gündeme gelmektedir. İlk kez Etzkowitz tarafından ileri sürülen ve zamanla meslektaşlarıyla içeriği geliştirilmiş olan bu yaklaşımın merkezinde, yeni bir üniversite modeli olarak öngörülen Üniversite-Sanayi-Devlet işbirliği olgusu bulunmaktadır.

Etzkowitz ve meslektaşlarıyla yapılan araştırmalar incelendiğinde, Üçlü Helezon yaklaşımının iki farklı bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Birincisi, *kurumsal bir bakış açısı*yla konunun ele alınmasıdır. Burada da üç aşamadan söz edilebilir. Bu aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklamadan, bir şekil ile yaklaşımların görselleştirilmesi yerinde olacaktır.

**Şekil 6: Üçlü Helezon Yaklaşımı (Triple Heliz Approach)**




**Kaynak:** Ranga, M., Etzkowitz, H. (2012). *Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society*.

Şekil 6'da görüldüğü gibi devletçi modelinde devletçi rejim ön planda konumlandırılmaktadır. Bu modelde devlet gücü elinde bulundurarak üniversite ve sanayiyi istediği şekilde yönlendirebilmektedir. Bununla kalmayıp, üniversite ve sanayinin yenilikçi yaklaşımları sınır koyabilmektedir (Saklı, 2017: 24). Sanayinin asıl yönlendirici güce sahip olduğu liberal modelde, üniversiteler sanayiler için nitelikli insan gücü yetiştirmekte, devlet ise ekonomik ve sosyal mekanizmaların düzenleyicisi olarak rol almaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, üniversiteler, sanayi ve devlet işbirliğinde aktif rol oynamaktadır. Yenilikçiliğin gelişmesi için en uygun çevre koşulları ortaya çıkmaktadır. Kurumlar kendi rollerini üstlenmekle birlikte, aynı zamanda diğerlerin rollerinin oynamalarında engel söz konusu ise, onların rollerini de yerine getirilmesi hedeflenir (Saklı, 2017: 25).

Üçlü Helezon yaklaşımında, üniversite, devlet ve sanayi içerisinde bulunan birbirine yaklaşan aktörlerden bahsedilmektedir (Viale ve Ghiclione, 1998: 3). Bunlar;

- Girişimci akademisyenler
- Özel girişimciler

- Şirketlerde çalışan araştırmacılar
- Bölgesel ajanslarda veya devlet projelerinin yönetiminde görevli akademisyen veyahut sanayi araştırmacılar

Sosyal ve iletişim sistemi kuramından esinlenerek ele alınan *gelişimci* bakış açısı, Üçlü Helezon yaklaşımın diğer perspektifidir (Saklı, 2017: 26). Yaşanan sorunların farklı düzeyde ve değişik boyutlarda giderilmesi, uygulamaların temelinde deneme yanılma olgusu olduğu görülmektedir.

Üçlü Helezon yaklaşımında Ranga ve Etzkowitz üç unsur ile sistematik hale getirmeye çalışmışlardır. (Ranga ve Etzkowitz, 2012: 8). Bunlar;

- Bileşenler: Üniversite, sanayi ve devletin çevresinde çok sayıda aktör bulunmaktadır.
- Bileşenler arası ilişkiler: İşbirliliği, işbirlikçi liderlik, çatışma yönetimi, ikame ve ağlar gibi konular söz konusudur.
- İşlevler: Bilgi ve inovasyonun yanında konsensüs alanlarında sisteme özgü faaliyetler sürdürülür.

*Girişimci Üniversite* olgusunu anlayabilmek için Üçlü Helezon yaklaşımın dışındaki diğer yaklaşımların incelenmesinde yarar vardır.

Etzkowitz ve Leydesdorff (2000), çalışmalarında bilgi temelli toplumlarda üniversitenin giderek artan önemine vurgu yapmakta olup üniversite-sanayi-devlet ortaklığında, üniversitelerin teknoloji ve yenilikler konusunda daha fazla rol üstlendiklerini ifade etmektedirler. Üniversiteler üstlendikleri bu rollerini gerçekleştirirken fon gelirleri elde etmekle beraber, yerel bölgenin dolayısıyla ülkenin iktisadi ve sosyal gelişimine de katkı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda girişimci üniversitelerin teknolojik yenilik yapma ve bölgesel kalkınmada önemli görevleri olduğu bir gerçektir (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000: 313). Wissema girişimci üniversitelerin diğer üniversitelerden farklı yönleri aşağıdaki gibi sıralanamaktadır (Wissema, 2014: 40-41):

- Geleneksel üniversitelerde olduğu gibi bilimsel araştırmalar girişimci üniversitelerinde temel amacını oluşturur,
- Üniversiteye bağlı enstitüler girişimci ruhludur,

- Sanayi, aracı kurumlar, yatırımcılar, diğer üniversiteler gibi dış çevredeki paydaşlarla işbirliği içindedirler,
- Uluslararası pazarda rekabet ederler,
- Akademik kadronun ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda kitlesel eğitim programlarının yapıldığı "çift kanallı" üniversite niteliğindedirler,
- Girişimci üniversitelerde yaratıcılık son derece önemlidir ve bu sebeple tasarım fakülteleri önemli bir görev üstlenir,
- Üniversitelerde çok kültürlü bir yapı mevcutken ders programlarında ortak dil İngilizcedir,
- Girişimcilikte yeni etkinlikler son derece önemlidir. Bilim insanları, bilimsel eğitim almış profesyoneller ve girişimciler yetiştirmek için eğitim yapılmaktadır,
- Farklı fon kaynaklarına sahip oldukları için devlete bağımlılıkları daha azdır.

Girişimci üniversitenin oluşturduğu bir üçgen söz konusudur. Üniversite zaten kendisi girişimci bir yapıdır. Girişimci etkinliklerle üniversite personeli (öğretim üyeleri, öğrenciler, çalışanlar) bir girişimciye dönüşür. Üniversite ile dışsal ortaklıkları girişimci faaliyetler oluştur (Röpke, 1998: 17). Girişimci üniversite temelini üç ana nitelik üzerine kurar. İlki üniversitenin vizyon ve misyonu doğrultusunda oluşan koordinasyon ve ahenk, bir diğeri üniversitenin farklı fon kaynaklarından elde ettiği gelirleri kullanmadaki esnekliği ve son nitelik ise dışsal paydaşlarla yapacağı ortaklıklarda gösterdiği istekli tavırdır (Rabbinge ve Slingerland, 2009: 1).

Üniversitelerin hangi özelliklere göre "girişimci üniversite" olarak tanımlanabileceğine dair birçok çalışma bulunmaktadır. (Jakop vd., 2003; Kirby, 2005; Lazzeroni ve Piccaluga 2003; Mohrman vd. 2008; Lehrer Nell ve Garber 2009; Audretsch 2014; Etkowitz 2014; Pinhero ve Stensaker 2014; Williams ve Kluev 2014; Kalar ve Antonic 2015). Girişimci üniversiteler üzerine yapılan çalışmalarda aşağıdaki hususlara vurgu yapılmıştır. (Gibb, Haskins ve Robertson, 2013: 10; Sungur, 2015: 47):

- Üretilen teknik bilginin ticarileştirilmesi

- Geliştirilen teknolojinin transfer edilmesi ve paylaşım süreci
- Üniversitenin sanayi ve tüm bölgesel paydaşlarıyla işbirlikleri geliştirmesi
- Mezunların istihdam edilmesi, yetenekleri geliştirilerek küresel piyasaya hazırlanılması
- Üniversitelerin uluslararasılaştırılması ve küresel rekabet ile başa çıkma stratejilerinin olması
- Ekonomik ve bölgesel gelşimine ilişkin sorunlarına cevap vermesi gerektiği konusunda üniversiteler üzerindeki baskılar

Buna benzer Röpke (1998'den aktaran Arnaut, 2010: 149), girişimci üniversite kavramının üç durumu tanımlanabileceğini ifade etmektedir:

- Üniversite kurumlarının kendileri girişim odaklı olmaları
- Üniversite üyeleri (öğretim üyeleri, öğrenci, çalışanlar) girişimci olmaları durumu
- Üniversitenin çevresiyle etkileşim içerisinde yapısal bağlantılar ve eşleşmeler, girişim odaklı bir yönelim izleyebilir.

Yukarıda ifade edilen 3 durum, bir birinin ön şartı durumunda olduğu düşünülebilir. Bu 3 hususun olması durumunda bir üniversitenin "girişimci" olması için gerek ve yeter şartlar olarak görülmektedir (Songur, 2015: 48).

Suciu ve Platis (2009: 591)'e göre girişimci üniversite, geleneksel yapıdaki üniversitelerin aksine risk alan, üniversite sanayi işbirliği yapan, içinde olduğu bölgenin iktisadi ve kültürel gelişimine katkı sağlayan, elinde bulunan fiziki, beşeri ve finans kaynaklarını etkin bir biçimde kullanabilen üniversiteler olmalıdır. Bu anlamda otonomi, inovasyon, risk alma, proaktif davranma, rekabetçi yapı olmak üzere girişimci üniversitelerin beş temel alt niteliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Özerklik Yapısı:* Yapılan akademik çalışmaların amacına ve başarıya ulaşmasında beşeri faktör önemli bir rol oynar. Bu bağlamda öğretim üyelerinin hangi araştırma projesini yürüteceği, hangi metot ve teknikleri kullanacağı ve elde ettikleri sonuçları paylaşma özgürlüğüne sahip olmaları gerekmektedir. Zira girişimci

üniversitelerin en temel özelliği özerk bir yapıya sahip olmasıdır (Faris, 1998: 2; Eckel, 2002: 4-5; Clark, 2004: 357-359; Özer, 2011: 94; Tartari ve Breschi, 2012). Günümüzde tüm üniversiteler değişim sürecinde çırpınırken geleneksel üniversiteler girişimci üniversitelere nazaran fon sağlama bakımından daha çok devlet müdahalesi altındadır. Tüm üniversitelerin akademik ve yönetimde özerkliğe sahip olmaları onları daha fazla başarıya götürecektir (Shattock, 2009: 1). Üniversitenin yasal anlamda girişimcilik faaliyetleri engelleniyor, yönetim kademesi mevcut durumu sürdürüyor, sadece kitlesel eğitim ve merak kaynaklı araştırmalar yapılıyorsa ve yeni yatırımlar için gerekli fon kaynakları sağlanmıyorsa o üniversitenin girişimci bir üniversite olması şüphelidir (Williams, 2009: 9). Avrupa üniversite yapısında son yirmi yılda kazandığı en büyük başarı şüphesiz ki yönetim açısından üniversitelere sağlanan kurumsal özerkliktir (Mora ve Vieira, 2009: 74). Girişimci üniversitenin temelini oluşturan yatay koordinasyon bilgi, fiziksel ve fon kaynaklarının en verimli şekilde paylaşılabildiği koordinasyondur. Dolayısıyla Girişimci üniversitede hiyerarşi ve bürokrasinin olduğu düşünülemez (Vught, 1999: 351-352). Girişimci üniversiteler için özerklik her ne kadar vazgeçilmez bir unsur ise de kurum içinde girişimci kültür oluşmadığı sürece tek başına yeterli olmayacaktır. Son yıllarda Avrupa üniversiteleri devlet ve kilise gibi baskı gruplarının müdahalesinden büyük oranda kurtulmuştur. Üniversite özerkliği üniversitenin ne yapacağı, nasıl çalışacağı ve hangi faaliyetlerde bulunması gerektiği üzerine herhangi bir müdahaleyi ret etmesi ve otoriteye razı olmaması şeklinde ifade edilebilir (Lambert, 2009: 142).

*İnovasyon:* İnovasyon, radikal inovasyon tanımı içinde yer olan sıra dışı fikirlerin daha önce denenmemiş ürün veya üretim yöntemleri şeklinde ortaya çıkması ya da artımsal inovasyon şeklinde başka bir deyişle adım adım yapılan geliştirme ve iyileştirme etkinliklerini kapsayan çalışmaların bir çıktısı niteliğindedir. Tasarım ve yenilik doğuştan gelen bir beceri olmayıp insanın uygun davranışlar sergileyerek kazandığı bir özelliktir. Yani yenilik ve yaratıcılık finansal getiri sağlayan, daha önce yapılmamış ve bilinmeyen bir çıktı üretmektir. Bu noktada üniversiteler yüksek oranda sorumluluk yüklenmektedir (Çetin ve Tandıroğlu, 2014: 1). Bilgi tabanlı yeni ekonomilerde bilginin üretken bir güç olmasıyla birlikte, bilim ve toplumun rol ve işlevleri yeniden oluşmuştur. Bilginin sosyo-ekonomik

kalkınmadaki etkin rolü beraberinde bilgiyi üreten, kullanan ve değere dönüştüren kurumları da etkisi altına almıştır (Etzkowitz, 2011). Bilim her zaman inovasyonun merkezinde ve inovasyonun önemli bir parçası niteliğindedir. Akademik projelerin birçoğu devlet destekli olduğundan inovasyon için güçlü ve etkin araştırma sistemleri gerekmektedir (Benneworth ve Jongbloed, 2009: 487). Birçok ülkede merkezi yönetim yaratıcı faaliyetleri kolaylaştıran ve teşvik eden, üniversitelerde üretilen bilgi ve teknolojinin sermayeye dönüşmesini destekleyen politikalar geliştirmektedir (Meyer, 2006: 501). Gelişmiş ülkelerde iktisadi yükseliş ve refah düzeyindeki artışta yenilikçi gelişmiş teknolojinin üretimi büyük ölçüde rol oynamaktadır. Teknolojik ve yapısal değişimde belirleyici faktör olan inovasyon, iktisadi gelişimin, kültürel refahtaki artışın, iş bulma olanakları yaratmanın ve rekabette lider konumda bulunmanın temel şartıdır (Czarnitzki ve Spielkamp, 2003: 1).

Geniş kitlesel üretimin olduğu, makine temelli ve belirli bir alanda uzmanlaşmanın olduğu sanayi toplumunun aksine yenilik ve yaratıcılıkla bütünleşmiş bilgi, bilgi tabanlı toplumlarda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla entelektüel ve teknolojik bilginin en fazla üretildiği ve yayıldığı üniversiteler öncül rol üstlenmektedir (Marques vd., 2006: 541). Her geçen gün yaratıcı ve yenilikçi bilgi üretim maliyetlerinin artması artık şirketleri bu bilgileri üniversitelerden satın almaya zorlamaktadır (Chakrabarti ve Rice, 2003:4). Birçok işletmenin yüksek kalite ve düşük maliyetli gelişen teknoloji ve yenilik tabanlı yeni üretim sistemlerine olan talep artışı çok hızlı değişen teknoloji ile sektörler arasında yaşanan ulusal ve uluslararası yoğun rekabetin sonucudur (Marques vd., 2006: 534). Üniversiteler eğitim, siyaset, sağlık, hukuk gibi birçok alanda yenilik bakımından itici bir güç unsurudur. Birbiriyle iç içe girmiş dünyadaki tüm iş sektörlerinde firmaların rekabet gücü teknolojik yeterliliklerine bağlıdır. Başka bir deyişle üniversiteler de geleneksel bilgi üretiminin yanı sıra girişimciliğin ve endüstriyel inovasyonun merkezi konumundadır (Hu, 2009: 35-36).

Günümüz endüstrilerde bilginin hâkimiyeti yadsınamaz. İngiltere'de Gordon Brown maliye bakanı olduğu zaman yayınladığı bir raporda konuyla ilgili ifadesi şu şekildedir: *"Bilimsel buluşları başarılı ticari ürünler ve süreçler haline getirme yeteneği, bilgi odaklı ekonomi için yaşamsaldır"* (Wissema, 2014: 34). Pek çok ülke

resmi kayıtlarında devlet bütçelerinin toplumsal refah ve eğitim için daha az ancak rekabette liderliği koruyacak araştırmalar için daha çok finans ayırmaya meyilli oldukları görülmektedir (Oleksiyenko, 2002: 4).

*Risk alma:* Girişimci üniversiteler temel niteliklerinden biri olan risk alma kapasitesi neticesinde sürekli değişen ve gelişen çevrede aldığı birçok karardan akademik saygınlık ve statü kaybı, finansal kaynaklı kayıplar gibi ciddi risklerle karşılaşabilir (Gjerding vd., 2005). Ayrıca yeni bir belli sayıda doktora öğrencisi yetiştirme ya da yeni bir program açmaya karar verme gibi yeni bir akademik etkinliğe yatırım yapan bir üniversite süreç sonunda istediği başarıya ulaşamaması durumunda ciddi bir risk almış olacaktır (Wayne, 2010). Bratainu ve Stanciu (2010)'ya göre girişimci üniversitenin ana unsurları, risk almayı cesaretlendiren örgütsel kültür, esnek kurumsal yapı, uygulamalı yeni stratejiler, dışsal çevre ile stratejik işbirliği oluşmaktadır. Suciu ve Platis (2009: 592)'girişimci üniversitenin karşılaşabileceği temel risk faktörlerini şu şekilde sıralamışlardır: İç ve dış rekabet, araştırma projeleri için rekabet ve nitelikli öğretim üyeleri için rekabet. *(a) İç ve dış rekabet*: Şüphesiz ki aynı faaliyetleri diğer üniversitelere göre daha iyi olarak yapan bir üniversite her zaman olacaktır. Girişimci üniversite sektörde öncü olan üniversite ile arasındaki farklılıkları tespit edip bunları gidermenin yollarını arayarak kendi etkinliklerini geliştirme fırsatı bulacaktır. *(b) Araştırma projeleri alanındaki rekabet:* Ulusal ve uluslararası dış kaynaklar bilimsel araştırma projelerine fon sağlamaktadırlar. Girişimci bir üniversite bu fonlardan daha fazla yararlanmak için nitelikli projeler üretmek adına araştırma alanlarını geliştirip ve genişleterek piyasada rekabet avantajı oluşturmalıdır. *(c) Nitelikli akademisyen için rekabet:* Girişimci üniversite bilimsel araştırma yapan spin-off ve spin-out kurulmasına lider olacak ve sanayi ile işbirliği sağlayacak, entelektüel üretken bilim adamı yetiştirmeli ya da bunları kurumuna katmalıdır. Üniversite yönetimi çok fazla zaman, enerji ve mali kaynak israfına neden olan bürokratik iş ve işlemlere fırsat vermemelidir.

*Proaktif Davranma:* Girişimci üniversite, modern bilgi tabanlı ekonomide tüm girdi kaynaklarını kullanarak ürettiği akademik bilgiyi ticarileştirme anlamında proaktif bir tutum sergilemelidir (Etzkowitz, 2013a). Değişimin kaçınılmaz olduğu dinamik bir ortamda bilgi ve bilimsel projeler üreten girişimci üniversite güçlü bir

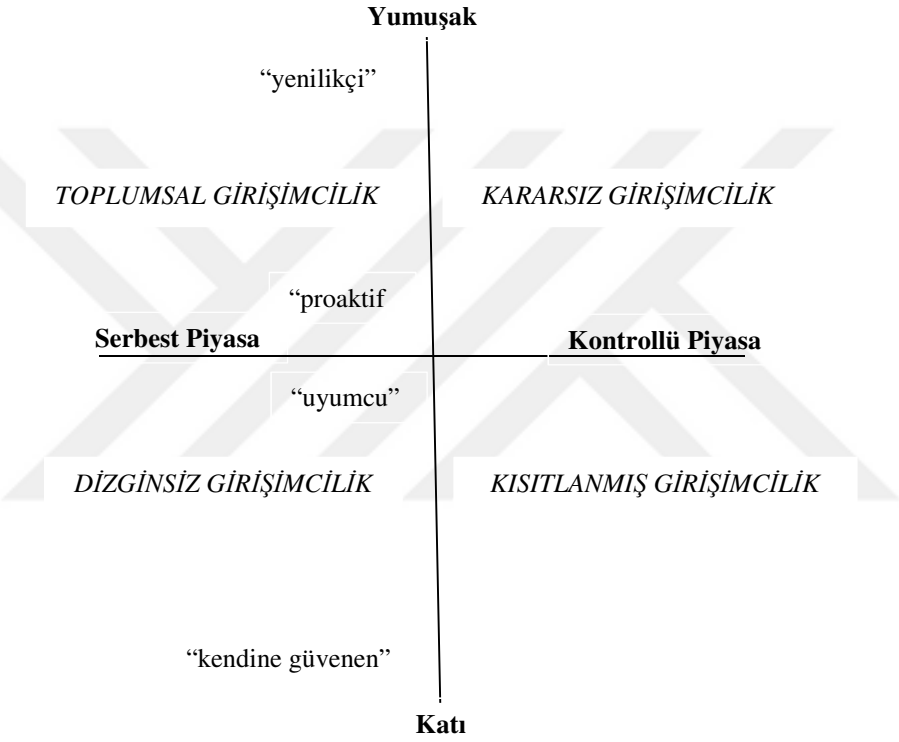
öngörüye sahip olmalıdır ki değişimi takip edebilsin, yönlendirsin ya da değişimi başlatsın (Zaharia ve Gibert, 2005). Bu öngörü üniversitelere çevreyi, ülkeyi ve dünyayı iyi tanıma ve buna göre karar alma, eylem planı hazırlama fırsatı verecektir. Dolayısıyla üniversitenin tüm birimleri ve öğretim üyeleri şu andaki talepleri karşılamakla beraber toplum ve paydaşlarıyla sürekli işbirliği yaparak beklentilere cevap verir (Heinonen ve Hytti, 2008: 337). Değişen koşullar çerçevesinde girişimci üniversite kendini iç dinamikleri olan eğitim, araştırma, bütçeleme, yönetim, örgütlenme ve liderlik gibi konularda da yeniden yorumlamalıdır (Rinne ve Koivula, 2005: 103). Bercovitz ve Feldmann (2006), araştırma ve eğitim faaliyeti veren öğretim üyelerinin sayısı ve niteliğinin devletin üniversitelere araştırma desteği vereceği zaman dikkat ettiği en önemli kriterler olduğunu ifade etmektedirler. Üniversiteler kendilerine verilen kısıtlı devlet sermayesini iktisadi büyümeye faydalı olacak şekilde daha etkin ve verimli bir biçimde kullanmalıdırlar. Geri dönüşümün uygun şartlarda sağlanması topluma ve vergi mükelleflerine hesap verme sorumluluğu olan yöneticiler için mecburi bir durumdur (Akt. Gajon, 2007: 15).

*Rekabetçi Yapı:* Küreselleşmeyle birlikte bir devletin iktisadi büyümesi ile o ülkenin teknoloji ve sosyo-ekonomik bilgiye ulaşma ve uygulama becerisi arasında paralel bir bağ söz konusudur. Ayrıca bu süreçte rekabet üstünlüğü, teknolojik inovasyon ve bilginin ne kadar kullanıldığına bağlıdır. Bilginin üretilmesi ve kullanılması aşamasında oluşan hızlı gelişimler, üniversitelerin gerek kendi aralarında gerekse dışsal kurumlarla olan rekabeti hızlandırarak üniversiteler üzerinde bir baskının oluşmasına neden olmaktadır (Çetin, 2007: 221; Aalerud, 2004: 15). Öncelikle üniversitelerin uluslararası rekabette avantaj sağlayabilmeleri yüksek ölçüde özerkliğe sahip olmayı gerektirir. Bu üniversiteler yönetim özerkliğinin yanında girişimci liderlik vasıflarını da geliştirmek zorundadırlar (Çetin, 2007: 221).

Girişimci üniversitelerin ulusal ve uluslararası yükseköğretim sektöründe üstün nitelikli *(gifted)* öğrenci, öğretim üyesi ve fon kaynağı temini rekabet gücünü en üst seviyelere taşıması gerekir (Suciu ve Platis, 2009: 593-594). Üniversiteler eğitim ve bilimsel araştırma faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla proje sözleşmeleri, danışmanlıklar, öğrencilerden harçlar alarak off shore yerleşim yerleri oluşturarak ve uzaktan eğitim programları açarak yeni finans kaynakları elde etmektedir. Bu

sebepledir ki üniversiteler arasındaki rekabet giderek hızlanmaktadır. Girişimci üniversiteler diğer üniversitelerle olan rekabetlerinin yanı sıra kendilerini geliştirerek bilginin ticarileşmesi noktasında yapılan yeniliklerle sanayi projeleri üreterek daha fazla fon oluşturmaktadırlar (Rinne ve Koivula, 2005: 100). Barnett (2005: 57) çalışmasında girişimci üniversiteleri 4 sınıfa ayırmıştır:

**Şekil 7: Girişimci Üniversite Türleri**




**Kaynak:** Barnett, 2005: 57. Çeviren ve aktaran: Surgun, 2015: 49.

Şekil 7'de görüldüğü gibi Barnett oluşturduğu sınıflandırmada, üniversite girişimciliğini tanımlamak amacıyla, serbest piyasalar, kontrollü piyasalar ve yumuşak ile katı girişimcilik eksenlerinde olmak üzere dört farklı girişimci üniversite üzerinde durulmuştur. Bunlar, (i) toplumsal girişimci, (ii) kararsız girişimci, (iii) kısıtlanmış girişimci ve (iv) dizginsiz girişimci üniversite türleridir.

Etzkowitz'e göre (2013) girişimci üniversite, teknoloji transferini, şirket kurmayı ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmayı bir akademik misyon olarak gören üniversitelerdir. Misyon olarak benimsenen bu işlevleri girişimci üniversite,

eğitim ve araştırma görevleri ile bütünleştirir ve bu gelişimi üç aşamada ele almaktadır. Birinci aşamada üniversiteler, stratejik bir yaklaşımla örgütsel yapılanmaları ve kendi geleceklerini belirleme konusunda harekete geçebilme yeteneğine kavuşmaları söz konusudur. Üniversiteler, hangi alanlarında uzmanlaşacağını, önceliklerinin neler olacağını ve gelir kaynaklarını belirleme imkânını oluşturmaya ve kullanmaya çalışır. Etzkowitz'e göre üniversiteler doğru tercihlerde bulunabilmesi için de stratejik bilinç ve öngörü sahibi nitelikli akademik kadroya ihtiyaç vardır.

Clark (1998)'a göre, girişimci üniversiteler öncellikle kendilerini bir değişim sürecinde bulurlar. Bu değişim beş başlık altında incelenmektedir.

- Yönetim çekirdeği güçlendirilmekte ve zayıf yönetimden kurtularak yönetim kapasitesinin artırılmasına gidilir.
- Üniversitenin sınırlarının dışındaki örgüt ve gruplara ulaşarak çevresinin genişlemesi sağlanır.
- Bağış, sözleşmeler gibi kaynaklar oluşturulmaya çalışılır ve böylelikle fon kaynaklarında çeşitlendirmeye gidilir.
- Disiplinlerüstü yaklaşımlar benimsenir ve uyarılmış bir akademik öz oluşturulur.
- Bütünleşmiş girişimcilik kültürünü içselleştirilmeye çalışılır ve üniversite genelinde kurumsal kültür değimi söz konusu olur.

Etzkowitz (1998)'in yaklaşımın ikinci aşamasında, fakültelerinin, akademik kadroların ve öğrencilerin çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bilginin ticarileştirilmesi ile ilgilidir. Ticarileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde üniversiteler aktif rol almaktalar. Bu doğrultuda üniversiteler kendi teknoloji transfer hacimlerini ortaya koyarlar. Teknoloji transferleri genel itibariyle şirketlerle yapılan sözleşmeler çerçevesinde aktarılır ve böylelikle teknoloji geliştirme aktiviteleri fonlanmış olur (Saklı, 2017: 28).

Üçüncü aşamada, üniversitelerin sanayi ve devlet aktörleriyle işbirliklerin kurulmasıyla bölgesel yenilikçilik kapasitesini artırmaya yönelik çalışmalarda bulunulması ve bunu yaparken proaktif bir rol almaları beklenir. Bölgesel

kalkınmada yenilikçiliğinin teşvik edilmesinde girişimci üniversiteler bölgede stratejik bir aktör olarak görülmektedir.

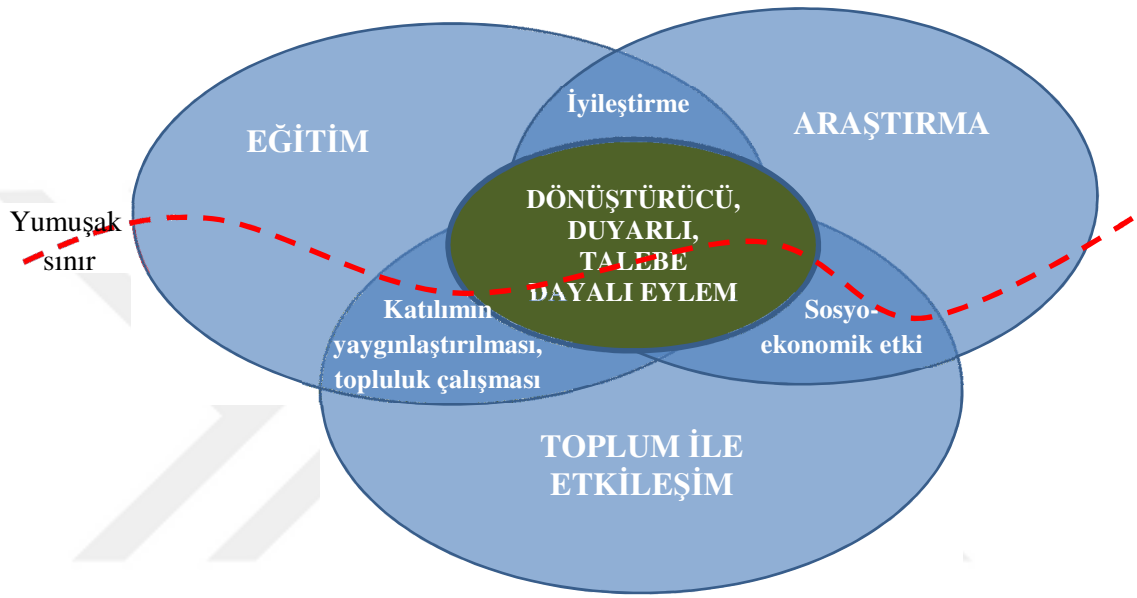
Etzkowitz (1998) çalışmasında Girişimci Üniversite modelini izah ederken dört adet önermeden bahseder. Bu önermeler şunlardır:

- *Etkileşim:* Sanayi ve devlet ile etkileşim halindedir. Toplumdan soyutlanmış değildir.
- *Bağımsızlık:* Göreceli olarak bağımsız bir kurumdur. Başka kurumsal çevrelere bağlı değildir.
- *Hibritleşme:* Etkileşim ve bağımsızlık ilkeleri arasındaki gerilimin giderilmesi amacıyla melez yapılanmayla her iki hedefin aynı anda gerçekleştirilmesi sağlanır.
- *Karşılılık:* Sanayi ve devlet üniversiteler ile olan ilişkilerini yenilerken, üniversiteler, sanayi ve devletteki değişimlere karşılık verebilmesi için kendi yapılanmasını sürekli değiştirir ve şartlara göre uyarlar.

Girişimci üniversite, eğitim ve araştırma işlevlerini birleştirerek üçüncü hedefi doğrultusunda ileri bir aşamaya taşır. Bu yeni aşama, üniversitelerin çeşitli fon kaynakların geliştirilmesi amacıyla, ekonomik ve sosyal alanda da girişimlerde bulunması ve toplum ile yeni bir "toplumsal sözleşme" anlamına gelmektedir (Saklı, 2017: 28-29).

Goddard (2011: 5) çalışmasında üniversitelerin bölgesel kalkınma ile bağlantı kurabileceği dört temel alan üzerinde durmaktadır. Şekil 8 Goddard'ın yaklaşımını ayrıntılı bir şekilde resmektedir.

**Şekil 8: Sivil Etkileşimli Üniversite**




**Kaynak:** Goddard , J., Vallance, P. (2013). *The University and the City* (Aktaran: Dulupçu ve Sungur (2018). Üniversitelerin Misyon Farklılaşması: Bölgesel Kalkınmayı Yeniden Düşünmek, 11.

Şekil 8'de görüldüğü gibi üniversiteler araştırma faaliyetleri ile bölgesel inovasyonuna katkısı hedeflenmektedir. İşletmelerin gelişimine ve büyümelerine desteklemek, bölgesel beşeri sermayenin ve yeteneklerin gelişimine katkıda bulunmak, kültürel gelişim ve yenileme ile sosyal eşitliğin geliştirilmesi üniversitelerden beklenen diğer konulardır.

Dulupçu ve Sungur (2018) YÖK Yüksek Öğretim Dergisi'nde 2018 yılının ilk çeyreğinde yayınlanan çalışmalarında önemli tespitlerde bulunmaktalar. Çalışmalarında üniversitelerin bölge aktörleri ile etkileşimine ve eğitim-araştırma-etkileşim kavramlarına vurgu yapılmaktadır (Dulupçu ve Sungur, 2018: 14). İleri sürülen bu yaklaşım, üniversitenin genelde iç dünyasında gelişen eğitim ve araştırma işlevlerinin dış dünya ile etkileşimsel bir biçimde paylaşılmasına temellendirilmiştir. Bunun yanında eğitim, araştırma ve etkileşim işlevlerinin her biri diğerini

güçlendirdiği ileri sürülmektedir. Örneğin üniversitelerde yapılan araştırmaların başlangıç safhasında dahi sosyo-ekonomik etkisi olacak bir şekilde tasarlanmakta, eğitim faaliyetlerinin de toplumun ihtiyaç duyduğu konular doğrultusunda ders ihtiyaç planlaması yapılmaktadır. Dulupçu ve Sungur çalışmalarında, üniversitelerin bölgesiyle etkileşim düzeyi yalnızca üniversitede yapılan toplum odaklı faaliyetlerine bağlı olmayıp, aynı zamanda bölge paydaşlarının kapasitelerine de bağlı olduğunu ve buna bağlı olarak bölgenin aktörleri arasındaki işbirliğinin de oldukça önemli olduğunu belirtmektedirler. Bölgesel kapasitelerinin artırılması amacıyla Avrupa Komisyonu "bağlantılı bölge" (connected region) adı altında bir çerçeve hazırlamıştır. Bu çerçeve ile, bölgelerin güçlü ve zayıf yönlerinin haritasını çıkartılması ve gerekli olan uzmanlık alanlarının ve ortaklıklarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede bölgede bulunan üniversitelerin üzerine kilit bir rol düşmektedir.

Dulupçu ve Sungur'un çalışmasında ayrıca, Türkiye'de tarımsal-sanayi-hizmet sekötrleri ile kentleşme-göç değişim-dönüşüm olgusunun henüz tamamlanmadığını, bu evreleri tamamlamış batı ülkelerin Endüstri 4.0 aşamasında başarılı bir şekilde adapte olmuş iken, Türkiye'nin henüz bahsedilen dönüşümleri tamamlamadan Endüstri 4.0 baskısı ile karşı karşıya kaldığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda, bölgesel sorunlara çözüm bulan, hem de uluslararası gelişmelerden uzak kalmamak adına uluslararasılaşma olgusundan ödün vermeyen üniversiteler haline gelinmesi gerektiğini söylemektedirler. Bu çerçevede ülkemiz tarafından atılan ilk adımları olarak görülen Yükseköğretim Kurulu koordinatörlüğünde, Kalkınma Bakanlığı ile yürütülen "Üniversitelerin Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Programı"dır. Program ile, üniversitelerin bölgesel sosyo-ekonomik kalkınmasında daha fazla katkıda bulunmalarının ve belirli alanlarda ihtisaslaşmalarının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, 2006 yılından sonra kurulan üniversiteler programın kapsamı olarak belirlenmiştir. 2006 yılından sonra kurulan üniversitelerin belirlenmesinin sebebi, bu kurumlar yaşı ve büyüklüğü itibariyle diğer köklü kurumlarla kıyaslandığında göreceli olarak daha esnek ve daha dinamik yapıda olmalarındandır. 2015 yılında modelin uygulanabilirliğini bir pilot çalışması kapsamında test etmek amacıyla 40 üniversite Rektörleri ile YÖK-Kalkınma Bakanlığı arasında çalışmalar başlatılmış ve 2017 yılında ilgili

üniversiteleri değerlendirecek bir komisyon oluşturulmuştur. Komisyon, "bölgenin mevcut durumu", "üniversitenin potansiyeli" ve "bölge-üniversite ilişkisi" olmak üzere üç ana temada ve pek çok değişken dikkate alınarak değerlendirmelerde bulunmuştur. Değerlendirme süreci sonunda Bingöl Üniversitesi, Düzce Üniversitesi, Ahi Evran Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi pilot üniversite olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2: Bölgesel Kalkınma Programı Kapsamında Seçilen Pilot Üniversitelerin Farklılaşma ve İhtisas Alanları**

| | Üniversite | Farklılaşma ve İhtisas alanı |
|---|---|---|
| 1 | Bingöl Üniversitesi | Tarım ve entegre havza yönetimi |
| 2 | Düzce Üniversitesi | Sağlık turizmi ve tarımsal atıkların endüstriye geri kazanımı |
| 3 | Ahi Evran Üniversitesi | Jeotermal kaynaklı fizik tedavi ve rehabilitasyon ile tbbi aromatik ve süs bitkileri |
| 4 | Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi | Tarım ve hayvancılık |
| 5 | Uşak Üniversitesi | Deri, tekstil ve seramik |

**Kaynak:** Dulupçu, M. A., Sungur, O. (2018). *Üniversitelerin Misyon Farklılaşması: Bölgesel Kalkınmayı Yeniden Düşünmek*, 16'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 2'de görüldüğü gibi Bingöl Üniversitesi'nin farklılaşma ve ihtisas alanı olarak "tarım ve entegre havza yönetimi" belirlenmiştir. "Sağlık turizmi ve tarımsal atıkların endüstriye geri kazanımı" Düzce Üniversitesi'nin farklılaşma ve ihtisas alanı olarak uygun bulunmuştur. Ahi Evran Üniversitesi'nin ihtisas alanı ise, "jeotermal kaynaklı fizik tedavi ve rehabilitasyon ile tıbbi aromatik ve süs bitkileri"dir. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin ihtisas alanı "tarım ve hayvancılık", Uşak Üniversitesi'nin ihtisas alanı ise "deri, tekstil ve seramik" olarak belirlenmiştir.

Yükseköğretim Kurulu ve Kalkınma Bakanlığı işbirliğinde atılan bu adım, üniversitelerden bölgenin aktörü olarak bölgesel kalkınmada etkili hamleler beklendiğini göstermektedir.

Saklı (2017) Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversitelerin aynı dönemde üniversitelerde meydana gelen değişime iki farklı bakış açısından ibaret olduğunu söylemektedir. Bu iki bakış açısını anlamanın en iyi yolu, bu iki yaklaşımı birlikte ele alıp karşılaştırmaktır.

Wissema (2014) çalışmasında Üçüncü Kuşak Üniversite olgusunu açıklarken, girişimciliğin dar anlamda ele alındığı görülür. Wissema'ya göre üniversiteler girişimi başlatacak ve teknoloji şirketleri kuracak teknogirişimcilerin eğitilmesinden ibarettir. Etzkowitz ve arkadaşları ise, Girişimci Üniversiteyi daha geniş bir temele oturtmaktadır. Üniversitelerde sadece girişimcilik temelli derslerin verilmesini yeterli bulmayıp, girişim uygulamalarının üniversite içine taşınmasını benimsenir (Saklı, 2017: 29). Bu iki yaklaşımı incelemek amacıyla bir karşılaştırma tablosu aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3: Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversite Paradigmaların Karşılaştırılması**

| | Üçüncü Kuşak Üniversite Yaklaşımı | Girişimci Üniversite Yaklaşımı |
|---|---|---|
| **Temel** | – İç ve dış çevredeki değişimler<br>– Yeni şirketlerle yeni teknolojileri uyarlamak, artan ekonomik gelişme<br>– Fon kaynakları, öğrenci ve akademisyen çekebilmek için ihtiyaç temelli | – Toplumda ve ekonomide değişim ihtiyacı<br>– Proaktif gelişen ekonomi, toplumsal refah ve eşitlik<br>– Pedagojide, uygulamalarında ve kültüründe değişim ihtiyacı temelli |
| **Hedefi, rolü ve odağı** | – Bilginin ticarileştirilmesinde know-how kullanımı<br>– Teknoloji temelli ekonomik kalkınma<br>– Akademik iş kurma faaliyetleri | – Refah yaratmak amacıyla ekonomik ve sosyal sorunların çözümü<br>– Girişimci düşünce, davranış ve uygulama<br>– Girişimcilik yetkinlikleri |
| **Kurumsal yapılanmadaki değişim** | – Üretilen bilgiyi kullanmak ve girişimcilik süreçleri yönetmek<br>– Devletin finansmanına ve düzenlemelerine daha az bağımlılık | – Girişimci bir süreçte ortaya çıkma<br>– Yenilikçi süreçleri ve toplulukları destekleme ve önderlik |
| **Stratejisi** | – Strateji odaklı Ar-Ge yönetimi<br>– Yenilikçilik stratejik planlamayla sağlanır | – Tüm stratejide girişimcilik gömülü |
| **Müfredat, pedagoji ve eğitimdeki değişim** | – Teknogirişimcileri eğitmeyi amaçlar<br>Bir beceri ve işletme olarak girişimcilik ve ilave konular olarak girişimcilik anlayışı<br>– Farkındalık faaliyetleri, girişimciliğe zorunlu giriş<br>– Hocalar, öğrencilerin bir şirket kurma kararında yardımcı olur<br>– Dersler, vaka analizleri, yönetim oyunları, çalıştaylar, öğretim yöntemleri | – Girişimci düşünce, davranış ve uygulamalar yaratmayı sağlar<br>– Geniş tabanlı girişimcilik anlayışı<br>– Öğrenme, girişimci sürecinin yarattığı açıklıklarda ve boşluklarda gerçekleşir<br>– Öğrenme bir sosyal süreç olarak görülür<br>– Eylem tabanlı deneyimsel pedagoji<br>– Gerçek hayatta bağlam çalışması |

**Kaynak:** Kyrö, P., Mattila, J., (2012). *Towards Future University by Integrating Entrepreneurial and the 3rd Generation University Concepts*, 9-10; Aktaran Saklı, 2017: 29-30'dan yararlanarak oluşturulmuştur.

Tablo 3'te görüldüğü gibi Üçüncü Kuşak Üniversite yaklaşımında öğrencilere odaklanma düzeyi düşük ve girişimcilik konusu sınırlı ve dar anlamda ele alınmıştır. Bu yaklaşımının odağında daha çok iş kurmayı teşvik ve destekleme bulunmaktadır

(Saklı, 2017: 30). Dolayısıyla bu yaklaşımda çıktılar ön planda olduğu söylenebilir. Girdi boyutunda ise sadece girişimcilik derslerin verilmesi söz konusu iken, Girişimci üniversitesi yaklaşımında müfredat ve pedagoji temelli daha köklü bir girişimcilik bakış açısı benimsenir. Dolayısıyla Girişimci Üniversite yaklaşımının, diğeriyle kıyasla göreceli olarak girdiye daha çok önem verdiği söylenebilir. Üçüncü Kuşak Üniversiteler teknoloji transfer üzerinden giderken, Girişimci Üniversiteler girişimcilik eğitimi yolundan gider. Dış gelişmelerin yönlendirmesiyle şekillenen Üçüncü Kuşak Üniversiteleri bu durum, Girişimci Üniversitelerde farklıdır. Girişimci Üniversiteleri harekete geçiren iç dinamikleridir. Bu tip üniversitelerde girişimcilik daha geniş bir perspektiften ele alınmakla birlikte, Üçüncü Kuşak Üniversiteleri gibi sadece teknoloji ve ekonomik aktörler üzerinden değil, buna ilaveten sosyal sorunlarda bir çözüm ortağı olarak görülmek istenir (Kyrö ve Mattila, 2012: 10).

#### 1.2.1.6. Dijital Çağın Dördüncü Kuşak Üniversiteleri

Üçüncü Kuşak Üniversiteler ve Girişimci Üniversite yaklaşımları yukarıda bahsedildiği gibi şekil alırken, son dönemlerde yeni bir yaklaşım olarak "Dördüncü Kuşak Üniversite" olgusu dile getirilmektedir. Bu konuda Pawlowski (2009) *"The 'Fourth Generation University' as a Creator of the Local and Regional Development"* adlı çalışmasında bazı tespitlerde bulunmuştur. Bu yaklaşımın içeriği henüz tam olarak gelişmemiş olmasa da temelinde daha kayda değer "stratejik yaklaşımlar" ve "çevreyi proaktif biçimde şekillendirmeleri" ile üniversitelerin farklılaşacaklarını belirtmektedir (Pawlowski, 2009).

Lukovics ve Zuti (2013)'nin *"Successful universities towards the improvement of regional competitiveness: „Fourth Generation" universities"* adlı çalışma, bu alanın diğer temel çalışması olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada Lukovics ve Zuti, üniversitelerin işlevlerini iki ana sütun üzerine kurgulamaktadır. Bunlardan ilki, *"Eğitim ve araştırma"* sütunudur. Bu sütunun altında (1) *öğrenci ve araştırma hareketliliği*, (2) *zengin eğitim programı portföyü*, *(3) yenilikçilik* ve (4) *küresel üniversite olmayı sağlayacak performans ve parametreler* yer almaktadır. İkinci sütunu *"Üçüncü misyon"* olarak adlandırılmaktadır. İkinci sütunun bileşenleri ise,

(1) *bilgi ve teknoloji transferi*, (2) *ulusal ve uluslarası bağlantılar*, (3) *uyum sağlamayı kolaylaştıran esnek yapı ve sistem* ile (4) *yerel ekonomiyi destekleyecek hizmetler* bulunmaktadır (Lukovics ve Zuti, 2009: 9). Lukovics ve Zuti çalışmalarında, Wissema (2014)'nın üç kuşak üniversite karşılaştırmasına ileri sürdükleri "Dördüncü Kuşak Üniversiteler" yaklaşımını ekleyerek tablo üzerinden karşılaştırmışlardır.

**Tablo 4: Kuşak Üniversitelerin Genel Hatların Karşılaştırılması**

| | **Birinci Kuşak** | **İkinci Kuşak** | **Üçüncü Kuşak** | **Dördüncü Kuşak** |
|---|---|---|---|---|
| **Amacı** | Eğitim | Eğitim ve araştırma | Eğitim, araştırma ve bilginin kullanımı | Eğitim, araştırma, bilginin kullanımı ve proaktif ekonomik gelişme |
| **Rolü** | Gerçeği koruma | Doğayı bilme | Katma değer üretme | Stratejik amaçlar belirleme ve yerel ekonominin motoru olma |
| **Çıktısı** | Profesyoneller | Profesyoneller ve bilim insanları | Profesyoneller, bilim insanları ve girişimciler | Profesyoneller, bilim insanları, girişimciler ve rekabetçi yerel ekonomi |
| **Dili** | Latince | Milli dil | İngilizce | Çok dilli (milli dil ve İngilizce) |
| **Yönetimi** | Rektör | Yarı zamanlı bilim insanları | Profesyonel yönetim | Profesyonel yönetim ve yerel uzmanlar |

**Kaynak:** Wissema, 2014; Lukovics ve Zuti, 2009; Lukovics ve Zuti, 2015; Saklı, 2017'dan yararlanılmıştır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi ortaya atılmaya çalışan yeni nesil üniversite yaklaşımında, Üçüncü Kuşak yaklaşımının genel hatları üzerinden bir ileri aşamaya konumlandırılmaktadır. Saklı (2017) ortaya atılan bu yaklaşımın yeni bir kuşak oluşturacak kadar kapsamlı bir değişimi içermediği ve açıklanan yeniliklerin üçüncü kuşak ve girişimci üniversite yaklaşımları içinde değerlendirilebileceğini söylemektedir (Saklı, 2017: 32). Son zamanlarda bazı yazarlar tarafından tanımlama denemelerinde bulunulan Dördüncü Kuşak Üniversiteler kavramının, üniversitelerin bölgesel kalkınmada sosyo-ekonomik alanda oynayacağı rolünü daha da belirgin hale getirdiğinden, çalışmada Dördüncü Kuşak Üniversite başlığı altında konunun incelenmesi uygun görülmüştür. Bu konuya ilişkin yorumlar çalışmanın bulgular ve tartışma bölümünde yer verilmiştir.

### 1.2.2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerin Rolü

Üniversiteler, mal ve hizmete dönüştürülebilecek nitelikli bilgi üretmek, entelektüel ve üretken bireylerden oluşan zengin insan kaynağı oluşturmak, iç ve dış faktörlerle bağlantıyı sağlayan politikalarla teknoloji geliştirmek, transfer etmek, toplumsal ve ekonomik kalkınmada doğrudan katkı sağlamak gibi amaçlar taşımaktadırlar. Üniversitelerin öncelikli amacı her ne kadar bilimsel bilgi üretmek ve nitelikli insan gücü yetiştirmek olsa da, diğer paydaşlarla kurdukları işbirlikleriyle, ticarileşme, proje ve araştırmalarla sosyal ve ticari bir değer oluşturma çabası içerisinde olurlar. Bu bağlamda kişisel, kurumsal ve sosyal girişimciliğin oluşturduğu ortak bir girişimcilik uygulamasının ortaya çıktığı görülmektedir (Bulut ve Aslan, 2014: 121). Mezun olan öğrencilerin yalnızca iş arayan değil, bilgiyi ekonomik değere dönüştüren nitelikli bireylere dönüştürülmesi, girişimciliğin disiplinler arası araştırılan bir konu haline gelmesi, sadece bilimsel bilgi üretimi yerine inovasyon temelli mal ve hizmet üretim merkezi başka bir deyişle yeni fikirlerin oluştuğu odak merkezi haline gelmek girişimci üniversitenin başlıca amaçları arasında yer almaktadır (Schulte, 2004: 188).

Girişimci ve yenilikçi üniversiteler, bireylerde girişimcilik kültürü ve düşüncesinin oluşması ve öğrencilerin gelecek hayatlarında hayallerini gerçekleştirebilen bunun için riski göze alan girişimciler olmaları için her türlü donanımı hazırlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda dünyada ve Türkiye'de çeşitli müfredat programları oluşturulmaktadır. Girişimci ve yenilikçi üniversitelerin ticari bilgi üretiminde, yeni işletmelerin kendilerini geliştirebilmelerinde, var olan işletmelerin ise sektörde yeni teknolojilerle rekabet güçlerinin arttırmalarında etkin rol oynamaktadır. Artık üniversitelerde birçok alanda disiplinler arası sistematik ve formal bilgi üretimi söz konusudur. Bilgi tabanlı ekonomide yenilikçilik ve rekabetçi teknolojilere dayalı dönüşüm, sanayi sektörünün olmazsa olmazı haline gelmiştir (Odabaşı, 2006: 95).

Schulte (2004: 188) çalışmasında girişimci üniversitelerin amaçlarını şu şekilde özetlemektedir: Birincisi, öğrenciler mezun olduktan sonra iş arayan bireylerin olmaması, aynı zamanda iş geliştiricisine dönüştürülmesi, ikincisi girişimciliğin disiplinler arası bir araştırma konusu haline getirmeleri, üçüncüsü de, yürütülen

araştırmaların yalnızca akademik yayın olarak değil aynı zamanda inovasyonların kaynağı olması ve böylelikle işletmeler için iş fikirlerinin üretilmesi şeklinde sıralamaktadır.

> *"İş yaratmak kendi başına bir hedef değildir. Uluslararası rekabete ancak yeni ürünlerle katılabileceğimizi anlamamız gerekiyor. Açık pazarlar ve küreselleşme nedeniyle, bu ülkede kitlesel üretim nadiren yapılabilir… Daha fazla ekonomik büyüme yalnızca inovasyonla yaratılabilir, büyüme de kendi kendine daha çok istihdama dönüşecektir… Pek çok işletme sadece maliyet sarmalına egemen olmayı ön plana aldığı için iflasa sürüklenmiştir… Biz her zaman pahalı bir ülke olacağız. Dolayısıyla teknik ilerlemein ön saflarına geri dönmemiz gerekiyor*" (Niehjahr ve Vorholz, 2005: 25).

Almanya İşverenler Federasyonu Başkanı Ludolf von Wartenberg'in bu sözleri, yenilikçi ve yüksek katma değer yaratan üretime gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Kitlesel üretim, Asya'ya doğru yön değiştiriyor ve bu da kitlesel üretimdeki istihdam kaybına yol açmaktadır. Bundan dolayı inovasyon odaklı şirketlerden ve teknogirişimcilerden kaybedilen ekonomik etkinliğini ve istihdam boşluğunu doldurmaları beklenmektedir.

Üniversiteler geliştikçe ve büyüdükçe bölgesinde sağlayacağı katkıların farkında olan bölge halkının üniversitelere yönelik olumlu bir algıya sahip olunacağı söylenebilir (Sankır ve Sankır, 2017: 481). Bölgenin önemli beklenti ve ihtiyaçları olup bunlardan bir kısmı yerel yönetimler, merkezi idareler ve üniversitelerin işbirliklerini gerektirmektedir. Bu işbirlikleri üniversitelerin bölgesi ile etkileşimini daha da artırmış şekilde bölgesel ve uluslararası güçlü bir aktör haline gelmesini sağlayacaktır.

Girişimci ve yenilikçi üniversiteye toplum tarafından atfedilen rol, eğitimin yanında araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bilgilerin özellikle teknoloji alanında ticarileştirerek sektör ile etkileşim halinde olması ve bulunduğu bölgenin toplumsal sorunlarına çözüm üreten önemli merkez olmalarıdır.

### 1.2.3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelere Yönelik Eleştiriler

Girişimci üniversitelerin, teknoloji transferi, endüstri ile işbirliği, devlet desteği haricinde özel sektörden gelir kaynağı oluşturma gibi konular üniversitelerin kurum dışına açılımları anlamına gelmektedir. Üniversiteler bu genişlemelerle devlete olan mali bağımlılıklarını azaltırken kimliğini kaybetme gibi başka bir riskle karşı karşıya kalmaktadırlar. Girişimci üniversite tanımlamasını yapan ilk bilim adamlarından Her ne kadar Clark (1998), üniversitelerin girişimci yapısı üniversitelerin karakteristik özelliklerini etkilemez, endüstri hizmetçisi yapmaz, onları ticarileştirmez ve onları alışveriş merkezi haline getirmez dese de (Smit, 2002: 13), birçok araştırmacı, girişimci faaliyetlerine katılan üniversitelerin karşı karşıya kaldığı risklere dikkati çekilmek istenmiştir. Örneğin Kozeracki (1998), Anderson (1998) tarafından ileri sürülen üç risk grubuna dikkat çekmiştir. Bunlar (Kozeracki, 1998: 2):

- Ticari girişimlerin mali kayıplara neden olabileceği iş riskleri,
- Fazlaca amaçların bulunması ve değer yargılarının olması bu sebeple değerlendirme ve kontrolün zorlaştığı yönetim riskleri,
- Örgütsel kültür ve hedeflere yönelik destek istismarları, ticari işletme imajına nazaran geri planda kalan hizmet amaçlı kurum imajından dolayı devlet desteklerinin azalabileceği prestij riskleri.

Günümüzde, üniversiteler girişimciliğe ilişkin politikalar ve uygulamalarına daha fazla önem vermekte, akademik bilgiyi öğretmekte, kadrolarını buna göre şekillendirmekte ve araştırma sonuçlarını ticarileştirmektedir. (Kirby, 2006: 599). Williams (2004)'a göre girişimci üniversitelerin yönetim anlayışının bir takım sakıncaları olabilir. Bu durum uzun vadeli hedeflere zarar verebilir ve kısa vadeli meselelerin üzerinde gereğinden fazla durulmasını beraberinde getirebilir (Çetini 2007: 226). Williams (2004: 87) üniversite araştırmaların etkilerinin çoğu yıllar sonra hissedildiğini bundan dolayı üniversite hedeflerinin daha ziyade uzun dönemli olduğun ifade eder. Williams ayrıca Rooney ve Hearn (2000)'in endişelerine dikkat çekmiştir. Bu yazarlara göre üniversitelerin ekonomik güce sahip olmasıyla çalıştırdıkları personelin bilgi ve deneyimlerini meşru kullanımı ile meşru olmayan kullanımı arasındaki sınır oldukça dardır.

Bazı yazarlar, bilginin ticarileşmesini etik olarak uygun bulmamakla birlikte (Özer, 2011; Smit, 2002; Kozeracki, 1998), geleneksel üniversitelerin işletme tarzndaki yaklaşımların üniversitelerin akademik kültürüne zarar verebileceğini sıklıklar vurgular. Smit (2002: 13)'e göre üniversitelerde oluşan girişimci kültürünün zaman içerisinde akademik kültür ile çelişebilir. Kozeracki (1998: 1-2) üniversitelerin ticari faaliyetlerde bulunmasına ve özellikle öğrencileri bir müşteri gibi görmesine pek hoş bakılmayacağını ifade etmiştir. Etikle ilgili Özer (2011: 89) de, araştırmalardaki olası yönlendirme ve etkilemeyle üretilen bilginin bilimselliğinin sorgulanması hale gelebileceği kaygısının her zaman bulunacağını belirtmiştir.

Wissema (2014: 275) çalışmasında bazı insanlarının girişimciliğinin doğuştan bir yetenek olduğunu ve öğrenilecek bir konu olmadığını ileri sürdüklerini söyler. Ancak girişimciliğinin "öğrenilebileceğini" kanıtlayan birçok gösterge vardır. Örneğin Vesper ve McMullan, girişimcilik dersleri alan öğrencilerin, girişimcilik dersi almayan öğrencilere göre iş alanında daha isabetli kararlar verdiklerini göstermişlerdir (Vesper ve Mcmullan, 1997; ayrıca bkz. Hamilton, 2005).

Girişimci üniversite kavramına getirilen bir başka eleştiri ise, üniversite sanayi yakın ilişkilerinin üniversitenin kimliği ve normlarının sektör içinde kaybolacağı ve sektördeki işletmelerden bir farkı olmayacağı yönündedir. Kendi iç amaç ve stratejilerinden farklı olarak dışsal bir fikir olan girişimciliğin zamanla üniversitelerin temel amaçları haline geleceği bilimsel amaçlardan sıyrılacağı düşünülmektedir. Ayrıca hızla büyüyen girişimcilik faaliyetlerinin üniversitelerin özerk yapılarını bozacağı, evrenselliklerini yok edeceği ve tamamen özel bir işletme tavrı kazanacağı savunulmaktadır (Barnett, 2008: 105-116).

Girişimcilik faaliyetlerinin üniversiteler için olumsuz etkileri olacağına yönelik eleştirilerin temel noktası üniversite sanayi sektörü arasındaki yakın ilişkinin bilimsel hizmetlerde düzensizliğe sebep olacağı fikridir. Bu fikirden yola çıkılarak gelir kaynaklarının belirli bir grubun tekelinde olması, bilimsel araştırma çalışmalarının kısa süreli ve ticari başarı amaçlı çıktı ve hizmetlere olan konsantrasyonun getirdiği kısıtlamalar, paydaşlar arasında gitgide büyüyen menfaat temelli sorunlar, araştırma projelerinin finans kaynaklarında görülen kısıtlar ve

çıktıların bireysel mal niteliği taşıması gibi konularda endişe duyulmaktadır (Yüksel, 2003'aktaran Kiper, 2010: 35).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'ne üye olan ülkelerin büyük bir bölümündeki bu kaygılar, öğretim üyelerinin sanayi ile olan ilişkilerini düzenleyen kanuni uygulamalar ile ortadan kaldırılmaktadır. Ancak Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), bu gibi kanuni düzenlemelerin üniversite-sanayi ilişkilerinin kurulmasında önemli bir sorun olduğunu, tüm engellere rağmen sanayi-üniversite işbirliklerinin araştırma ve öğretim yönündeki çabalarını destekleyici, üniversite ile dış paydaşlar arasında iletişimi kurucu ve teşvik edici faaliyetlerin yapılması gerektiğini belirtmektedir (Aktan, 2003: 54).

### 1.2.4. Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Üzerine Yapılan Çalışmalar

Girişimci üniversite kavramının ilk defa Clark'ın 1998 yılında yayınladığı "Girişimci Üniversitelerin Yaratılması: Dönüşümün Organizasyonel Boyutu" ismindeki kitabında yer verdiği ve bundan sonraki çalışmalara liderlik ettiği bilinmektedir. Clark bu çalışmasında 21. yüzyıl üniversite sistemleri arasında karşılaştırma yapmış ve modern girişimci üniversiteler için bir kapsam oluşturmuştur (Mautner 2004: 11-12; Çetin 2007: 235). Dünyada Girişimci Üniversitenin özelliklerine yönelik yapılan çalışmalar aşağıda bulunan Tablo 5'te sıralanmıştır.

**Tablo 5: Dünyada Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Üzerine Yapılan Çalışmalar**

| Araştırmacı | Yaklaşım |
|---|---|
| Clark (1998) | Girişimci Üniversiteyi Oluşturan Bileşenleri |
| Etzkowitz ve Leydesdorff (2000) | Üçlü Helezon (Triple Helix System) |
| De Zilwa (2005) | Girişimci Üniversite Oluşm Yapıalrı |
| Yokoyama (2006) | Girişimci Üniversite Türleri |
| Barnett (2005) | Girişimcilik Türlerine Göre Üniversite Sınıflandırması |
| Wissema (2009) | Üçüncü Kuşak Üniversite |
| Pawlowski (2009) | Dördüncü Kuşak Üniversite Kavramı ve Özellikleri |
| Goddard (2011) | Toplum Etkileşimli Girişimci Üniversiteler |
| Kyrö, P. Mattila, J., (2012) | Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversite Karşılaştırma |
| Lukovics ve Zuti (2013) | Dördüncü Kuşak Üniversite Kavramı ve Bileşenleri |
| Kesting (2013) | Üniversitelerde Başarılı Teknoloji Transfer Süreçlerinin Tasarlanmasına Yönelik Yaklaşımlar |
| Ndou vd. (2013) | Bölgesel İnovasyon Ekosistemlerinde Girişimci Üniversitelerin Süreç Bazlı Eğitim Programlarının Geliştirilmesi |

**Kaynak**: Çalışmanın araştırmacısı tarafından oluşturulmuştur.

Ülkemizde girişimci üniversiteler konusunda yapılan çalışmalar daha ağırlıklı olarak üçüncü kuşak üniversite ve girişimci üniversite kavramları, temel özellikleri, girişimci üniversite modelleri, üniversitelerin yaşadıkları dönüşüm süreçleri, üniversitelerin tarihsel gelişimi ve geçirdikleri safhalar gibi konular üzerinde durmuşlardır (Ünal ve Çatı, 2016: 89). Uluslararası düzeydeki çalışmalar oldukça fazla sayıda olmasına rağmen ülkemizde bu konu üzerinde yapılmış araştırma sayısı

oldukça düşüktür. Girişimci üniversite kavramına yönelik yapılan ulusal çalışmalar ve kapsamları Tablo 6'da özetlenmiştir.

**Tablo 6: Türkiye'de Girişimci Üniversite Alanında Yapılan Çalışmalar ve Kapsamları**

| Araştırmacı | Açıklama |
|---|---|
| Odabaşı (2005), (2006), (2007), (2008), | - Girişimci üniversite kavramı ve farklı özellikleri<br>- Üniversiteleri değişime zorlayan etkenler<br>- Girişimci üniversite modellerinden karma model |
| Aktan (2007) | - Üniversitelerin değişim süreçleri<br>- Yeni normlar ve küresel yenilikler<br>- Girişimci üniversite yönetim modelleri |
| Yücebaş (2007) | - Üniversitelerin günümüze kadar geçirdikleri süreçler<br>- Girişimci üniversite kavramının ortaya çıkışı, gelişimi ve nitelikleri<br>- Bir reklam ögesi olarak girişimci üniversite olgusu |
| Çetin (2007) | - Girişimci üniversiteler ile iktisadi gelişme arasındaki ilişki ve önemi<br>- Girişimci üniversite kavramı ve nitelikleri<br>- ABD ve Avrupa üniversitelerinin incelemesi ve bölgesel gelişime olan yararları |
| Çiftçi (2010) | - Üniversitelerin tarihi gelişimi ve değişim aşamaları<br>- Girişimci üniversite kavramının yeni bir üniversite modeli olarak incelenmesi |
| Arap (2010) | - Dünyada ve ülkemizdeki üniversitelerin tarihi gelişimleri<br>- Türkiye'de üniversite kurulmasındaki etkin faktörler |
| Aslan (2010) | - Akademisyenlerin girişimci üniversite kavramına yönelik fikirleri |
| Özer (2011) | - Girişimci üniversite olgusu ve temel özellikleri<br>- Türkiye'de girişimci üniversite bakımından durum değerlendirmesi |
| Sakınç ve Bursalıoğlu (2012) | - Girişimci üniversite kavramı,<br>- Yükseköğretimde yaşanan değişim<br>- Girişimci üniversite modeline geçiş ve gelişme sürecinde aktif rol oynayan faktörler<br>- Üniversite modelleri kapsamında 'üçlü sarmal model' üzerinden Japonya, Amerika ve Avrupa Birliği çerçevesinde karşılaştırmalı bir analiz |
| Yıldırım ve Aşkun (2012) | - Türkiye'deki devlet üniversitelerin girişimcilik faaliyetleri<br>- Ülkemizdeki üniversitelerin girişimci üniversiteye dönüşüm aşamaları |
| Baş (2015) | - Literatüre Dayandırılarak Geliştirilen Bir Modelin Uygulanabilirliği |
| Tekin ve Tekin (2016) | - Türkiye'de girişimcilik başarı modelin öğrenciler üzerine bir araştırma |
| Ünal ve Çatı (2016) | - Girişimci üniversite olmaya engel olan faktörler<br>- Girişimci üniversite olmaya ivme kazandıran faktörler<br>- Girişimci Üniversitenin Özellikleri<br>- Girişimci Üniversitenin Değeri |
| Saklı ve Akdoğar Akbulut (2017) | - Üçüncü Kuşak ve Girişimci Üniversitelerin Karşılaştırılması<br>- Dördüncü Kuşak Üniversite Kavramı ve Özellikleri |
| Tekin vd. (2017) | - Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelere yönelik ölçek geliştirme çalışması |

**Kaynak**: Çalışmanın araştırmacısı tarafından oluşturulmuştur.

Girişimci üniversite olgusuna yönelik araştırmalar teorik ve ampirik olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Teorik çalışmalarda üniversitelerin girişimcilik faaliyetleri esnasında dışsal faktörlerle etkileşimi ve iç çevrelerindeki yapısal değişim ele alınmaktadır. Girişimci üniversite modelleri adı altında incelenen bu araştırmalardan bazıları üniversitelerin girişimcilik faaliyetlerini ne seviyede gerçekleştirdikleri, sanayi sektörü ile ne kadar yakın ilişki içinde olduklarına göre üniversiteleri katagorize etmişlerdir. Konu ile ilgili ampirik çalışmaların teorik çerçevesini genellikle girişimci üniversite araştırmaları oluştururken uluslararası eğitim, örgüt çevresi ile ilgili yaklaşımlar gibi teorilere de yer verilmektedir. Ampirik çalışmalarda genellikle üniversitelerin evreni oluşturduğu görülmektedir. Araştırma yöntemi olarak bu çalışmaların büyük bir kısmında akademisyenlerin ve üniversite yöneticilerinin düşünceleri dikkate alınmaktadır. Sonraki yöntemler olarak sırasıyla anket, ikincil veri, örnek olay ve gözlem gibi yöntemler gelmektedir. Çalışmaların genel kapsamlarını üniversitelerin girişimcilik çabaları ve etkileri, yeni fon kaynağı sağlama, üniversitelerin dışsal çevredeki değişimlere verdikleri tepkiler gibi konuların oluşturduğu görülmektedir (Keast, 1995; Chrisman vd., 1995; Brennan vd., 2005; Klofsten ve Jones Evans, 2000; Slaughter ve Leslie, 1997; Vedat ve Bal, 2013; Zhao, 2004).

# İKİNCİ BÖLÜM

# GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ARAŞTIRMA BİLGİLERİ VE METODOLOJİSİ

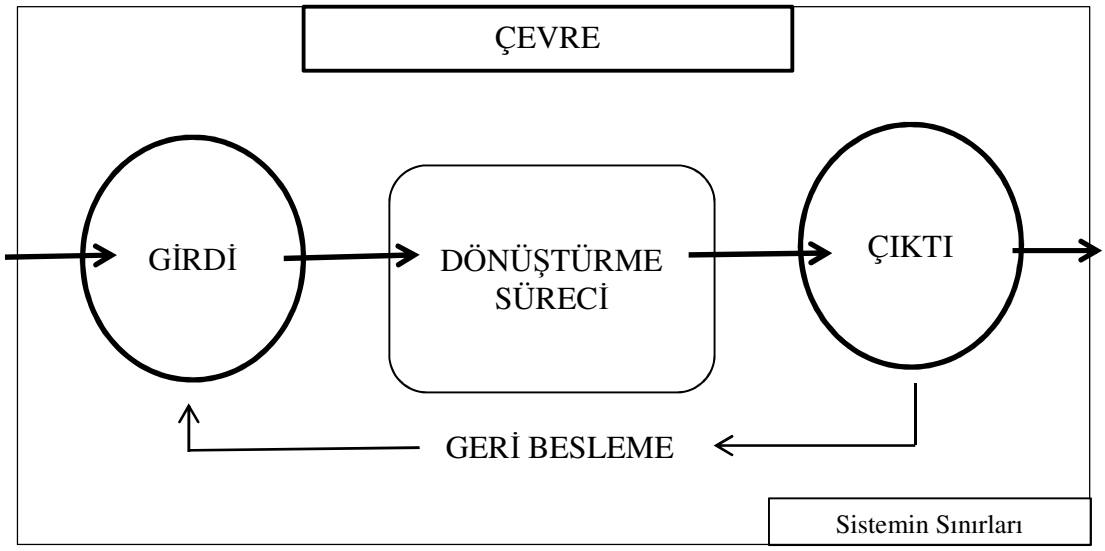
İkinci bölümünde çalışmanın araştırma bilgileri ve metodolojisi başlığı altında araştırmanın amacı, problem durumu ve önemi, araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı (görüşme formu), verilerin nasıl elde edildiği, verilerin nasıl analiz edildiği, çözümlendiği, yorumlandığı ve raporunun nasıl yazıldığı açıklanmıştır. Çalışmanın sayıltıları ve sınırlılıkları ile nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlik hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

## 2.1. Araştırmanın Amacı, Problem Durumu Ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik özelliğini ölçen bir aracının tasarlanmasında zemin oluşturabilecek bir teorik yapıyı ortaya koymaktır.

Araştırma sorularının çerçevesini oluştururken süreç yaklaşımı dikkate alınmıştır. Dikkate alınan süreç yaklaşımı aşağıda sunulmuştur.

**Şekil 9: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Süreci**




**Kaynak:** Tecim, V. (2004). *Sistem Yaklaşımı Ve Soft Sistem Düşüncesi, D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 19 (2), 75-100. 'den yararlanılarak oluşturulmuştur.*

Şekil 9'da görüldüğü gibi süreç yaklaşımı, çevre, girdi, çıktı ve geri besleme boyutlarından oluşmaktadır. Ayrıca girişimci ve yenilikçi üniversite bir sistem olarak kabul edildiğinde bu sistemin sınırları olduğu, şekilde görülmektedir. Bu sınırlar, sistemin iç çevresi ve dış çevresini ayıran ince bir çizgi olarak görülebilir. Tecim'e göre (2004) süreç yaklaşımı, sistem yaklaşımı olarak görülmekle birlikte, *"belirli bir ortamda faaliyet göstermek durumunda olan her sistemi açık ve kapalı sistemler olarak iki kısımda incelemek mümkün"*dür. Ayrıca *"açık sistem; sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu dış çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişinin bulunduğu sistemler"* olurken, *"kapalı sistemler ise; sistem ile çevresi arasında yukarıda belirtilen türde bir ilişkinin bulunmadığı sistemler"* olduğunu söylemektedir (Tecim, 2004: 83). Bu tanımalara göre açıklık veya kapalılık kavramlarının bulanık olduğu ve her sistemin belli bir oranda açık olmak durumunda olduğu söylenebilir. Bu nedenle tam manasıyla kapalı bir sistem olarak sadece evreni düşünmek mümkündür. Tecim (2004: 83) bu ayırımı şu şekilde örneklendirmektedir: *"sosyal ve biyolojik sistemler açık sistemler iken, mekanik sistemler kapalı sistemler olabileceği gibi dış çevre ile ilişkilerine bağlı olarak açık sistemler olarak da görülebilir"*. Şekil 9'da de ok işaretleri ile gösterildiği gibi, girişimci ve yenilikçi üniversiteler açık sistem, dış çevresinden veya başka sistemlerden materyal, bilgi, enerji vb. alır, bunları işleyerek mal ve hizmet türünde değişik formlarda tekrar çevresine veya başka sistemlere çıktı olarak verir. Şekil 9'da sistem, dışarıdan veya başka sistemlerden girdi alır ve bunu farklı kendi girdi bileşenleri ile belirli şekillerde işleyerek dönüşüme tabii tutar. Dönüşüme tabii tutulan girdiler, mal veya hizmet şekline çıktı olarak tekrar çevreye veya başka sistemlere girdi olarak gönderilir. Her ne kadar açık sistemden bahsedilse de, Şekil 1'de de görüldüğü gibi sistemin kendi içinde sınırların olduğu ve dolayısıyla sistemin iç çevresinden söz etmek mümkündür. Sürecin *iç çevre* boyutu denildiğinde, üniversitenin fiziki, kültürel vb. koşulları araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Girişimci ve yenilikçe üniversite sistemin *girdi faaliyetleri*, fikirlerin dönüştürmesinde ihtiyaç duyulan danışmanlık hizmetleri, eğitim ve destek faaliyetleri vb. girdi niteliği taşıyan faaliyetler olarak görülmüştür. Sistemin *çıktı faaliyetleri* ise, dönüştürme sürecinin tamamlanmasıyla eğitim almış öğrenciler,

fikirlerin projelere veya ticarileşen ürünlere dönüşmesi vb. çıktı niteliği taşıyan faaliyetler araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Süreç yaklaşımının boyutları arasındaki geçişlerin bulanık olması sebebiyle, girişimci ve yenilikçi üniversitenin *dönüştürme süreci kendiliğinden gerçekleşen doğal bir süreç* olarak kabul ederek, dönüştürme süreci araştırma kapsamında tasnif dışı bırakılmıştır. Bu durumda araştırma kapsamında değerlendirilmesi amaçlanan, girişimci ve yenilikçi üniversite sürecinin *iç çevre koşulları*, *girdisi*, *çıktısı* ve *geri* besleme boyutlarıdır.

Bu çalışmada, görüşmeler neticesinde verilere dayandırılarak üniversitelerin iç çevre koşulların, girdi ve çıktı faaliyetlerin bileşenlerinin belirlenmesi ve değerlendirmesini mümkün kılacak bir teorinin oluşturulması amacıyla Şekil 9'da sunulan süreç yaklaşımına temellendirilen aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranması hedeflenmiştir.

1. Girişimci ve yenilikçi üniversiteler, girişimcilik kültürünün *nasıl* ve *ne ölçüde* içselleştirdiğini ile *nasıl* ve *ne ölçüde* sistemlerinde yerleşmesini sağladığını *nasıl* ölçülebilir? *(Çevre koşulları)*
2. Girişimci ve yenilikçi üniversiteler, öğrencilerine ve akademisyenlerine *nasıl* ve *ne ölçüde* ulaştığını ve fikirleri *ne ölçüde* teşvik ve desteklediğini *nasıl* ölçülebilir? *(Girdi)*
3. Girişimci ve yenilikçi üniversitelerde fikirlerlerin *nasıl* ve *ne ölçüde* proje ve girişimlere dönüştürdüğünü *nasıl* ölçülebilir? *(Çıktı)*
4. Girişimci ve yenilikçi üniversiteler, yapılan faaliyetlerini *nasıl* ve *ne ölçüde* denetlediğini *nasıl* ölçülebilir? *(Geri besleme)*

Araştırma soruları aynı zamanda araştırma çerçevesini de göstermektedir. Araştırma kapsamında üniversitenin çevre koşullarını ve hangi faaliyetlerin nasıl değerlendirileceğini tespit ettikten sonra, ikinci aşamada belirlenen bu alanları nasıl ölçüleceği ile ilgili cevaplar aranmaktadır. Kurumların bu alanda gösterdikleri çabaları, sürdürülen faaliyetleri ve yaptıkları katkıları objektif olarak ölçmek mümkün olsa da, belirlenen ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir.

Üniversitelerin kuruluşlarından gelen ana yetkinlikleri (core competeneces), üniversite girişimciliğine ilgisi ve uyumu, hatta bulundukları konumu gibi özelliklerin her zaman farklılık gösterdiği söylenebilir. Üniversiteler arasında bu farklılıkların izlenmesi, ölçülmesi ve objektif kriterler baz alınarak değerlendirilmesi gerekiyor. Işığıçok'un *"ölçmediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz"* sözü, bu durumu en iyi şekilde açıklamaktadır (2004: vii).

Işığıçok (2004: 2) ölçme işlemini *"herhangi bir varlığın ya da olayın ölçülmesi istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesi"* iken *"değerlendirme işlemi bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır"* (Işığıçok, 2004: 2). Dolayısıyla yapılan ölçüm ideal bir değerle ya da diğer performans sağlayıcıların gösterdikleri başarı referanslarıyla karşılaştırıldığında anlam kazanacağı söylenebilir. Bu durum girişimci ve yenilikçi üniversite sisteminin çevre koşullarının, girdi ve çıktı faaliyetlerinin ölçümlenmesi ve değerlendirilmesi için de geçerlidir.

Üniversitelerin girişimcilik profillerini çıkartmayı amaçlayan ölçümlemenin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle çevre koşulları, girdi ve çıktı faaliyetlerinin analizi ve bu alanların tanımlanmasının yapılmış olması gerekir. Üniversitelerin çevre koşullarının ve faaliyetlerinin tanımlanmış olması, bir anlamda üniversitelerin üniversite girişimciliği alanında standartları veya hedefleri olarak değerlendirilebilir. Böylelikle, ölçülen üniversitelerin girişimcilik profilleri birbiriyle kıyaslanması, hangi üniversitenin öğrenci ve akademisyenler için girişimcilik ve yenilikçilik alanında en iyi koşulları sağladığını tespit edilmesinde yardımcı olacaktır.

Ölçüt kriterler nicel ve nitel karakterde olabilir. Bu nedenle, dünyada soyut hedeflerin ölçülmesinde başvurulan SMART metodu araştırma kapsamında dikkate alınan diğer bir husustur. Konunun daha iyi anlaşılması için çalışmanın bu kısmında yaklaşımla ilgili kısa bilgilere verilmesi uygun görülmüştür.

SMART yaklaşımı, proje ve insan kaynakları yönetiminde hedeflerin belirlenmesinde dünyada yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Kelime anlamı

olarak "SMART" İngilizce'de "zekice, ustaca, harika" gibi anlamlar taşıyor. Buradaki SMART ise "Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound" sözcüklerin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş ve yine bu anlama gönderme yapan bir kısaltmadan ibarettir. Aşağıdaki tablo SMART yaklaşımına göre belirlenen hedeflerin taşıması gereken özellikleri özetlemektedir. (Işığıçok, 2004: 2; Tekin, 2000: 10-14):

**Tablo 7: SMART Yaklaşımının Beş Kriter Özellikleri**

| | | |
|---|---|---|
| **S** | Specific | Ölçüt kriteri ***"belirli (somut)"*** olmalı. |
| **M** | Measurable | Ölçüt kriteri ***"ölçülebilir"*** olmalıdır. |
| **A** | Achievable | Ölçüt kriteri zorlayıcı olmakla birlikte ***"ulaşılabilir"*** olmalıdır. |
| **R** | Reasonable | Ölçüt kriteri ***"gerçekleşebilir (uygun, makul)"*** olmalıdır. |
| **T** | Time-bound | Ölçüt kriterleri ***"zaman sınırlı"*** (örneğin yıllık) net bir zaman takviminde olmalıdır. |

**Kaynak:** Işığıçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatiksel Analizi, Ekonometri ve İstatistik, 2008 (7), 2'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 7'de görüldüğü gibi bu yaklaşıma göre araştırma kapsamında belirlenmesi hedeflenen boyutlar ve onların alt boyutlarına ilişkin ölçüt kriterleri kısaca, somut, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleşebilir ve zamana bağlı olmalıdır. Buraya kadar yapılan açıklamalar, araştırma sorularının geliştirilmesinde benimsenen yaklaşımlar hakkında bilgiler vermektedir.

Çalışmanın problem durumu, üniversitelerin girişimcilik profillerini ortaya koyacak bir ölçme aracı ile *neyin nasıl* ölçülebileceği konusunda uzmanlar ile görüşülerek yanıtlar aramaktır. Bu görüşmeler sonucunda, üniversitelerin girişimcilik yönünü değerlendirebilecek bir ölçümleme ve değerlendirme aracının tasarlanmasında zemin oluşturabilecek bir teorik yapıyı ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Türkiye'de girişimci ve yenilikçi üniversite olgusuna yönelik alanda yapılan araştırmalara yön veren çalışmalar mevcuttur (Odabaşı, 2005, 2006, 2007, 2008; Aktan, 2007; Yücebaş, 2007; Çetin 2007; Çiftçi, 2010, Arap, 2010; Sakınç ve Bursalıoğlu 2012; Yıldırım ve Aşkun, 2012; Aslan, 2010; Özer, 2011; Ünal ve Çatı 2016). Çalışmanın ilgili kısmında literatürde ne tür çalışmaların yapıldığı ayrıntılı olarak sunulmuştur. Bu çalışmalara genel olarak bakıldığında, girişimci üniversite paradigmasının *ne* olduğu, girişimci üniversitelerin özelliklerinin *neler* olduğu, üniversitelerin öğretim elemanlarının üzerinden üniversitenin girişimcilik eğilimlerinin incelenmesi, girişimci üniversite olma yolunda engelleyen veya ivme kazandıran faktörlerin *neler* olduğu veya yıllar önce uluslararası araştırmacılar tarafından geliştirilen modellerin Türkiye'de uygulanabilirliği üzerine yapılan araştırmalardır. Girişimci üniversite paradigmanın Türkiye'de *nasıl* çalıştığına ve *nasıl* ölçülüp değerlendirilebileceğine dair bir araştırma bulunmamaktadır. Konuyla ilgili veriye dayalı geliştirilmiş ve ülkemizde uygulanabilecek bir modele yönelik hiçbir bir araştırmaya rastlanılmamış olması, bu araştırmayı son derece önemli kılmaktadır.

## 2.2. Araştırma Deseni

Araştırma problemini netleştirdikten sonra çalışmanın nasıl yürütüleceğini ve araştırma sorularına yanıt vermek için hangi yöntemlerin benimseneceğini belirlemek gerekir. Bu sorulara verilecek yanıtlar araştırma desenin temelini oluşturmaktadır. Kerlinger, araştırma desenin, araştırma soruları ya da problemlerine yanıt bulabilmek için oluşturulan inceleme planı, biçimi ya da stratejisi olduğunu ifade eder. Oluşturulan inceleme planı, araştırmanın şeması ya da programıdır. Bu plan, araştırma sürecince araştırmanın yapılacağı işlerin ana hatlarını kapsamaktadır (Kerlinger, 1986: 279).

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden Gömülü Teori[1] (Kuram Oluşturma) yaklaşımı ile yapılandırılmıştır. Bu araştırma deseninin kullanımına

[1] Nitel araştırma yöntemi Gömülü Teori için farklı adlandırmalar yapılmaktadır. Kuram Oluşturma Yöntemi (Creswell, 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2016); Gömülü Kuram Yöntemi (Gürbüz ve Şahin,

araştırmacı, danışman ve tez izleme komitesi üyelerinin görüşleri, araştırmanın konusu ve amacı doğrultusunda yapılan tartışmalar sonucunda karar verilmiştir.

Gömülü teori oluşturma araştırmasının amacı betimlemenin ötesine geçmek, bir süreç veya eyleme ilişkin "birleştirilmiş kuramsal açıklama" (Corbin ve Strauss, 2007: 107) ortaya koymak, "bir kuram oluşturmak" veya "keşfetmektir" (Creswell, 2016, 83). Strauss ve Corbin (1998), "kullanıma hazır bir kaynaktan" gelmemiş olması, süreci yaşamış katılımcılardan sağlanan verilerin içerisinde "temellenmesi" ve ortaya çıkarılmış olması, kuram geliştirmenin temel görüşü olarak ifade eder. Dolayısıyla gömülü teori oluşturma, araştırmacının bir süreç, eylem ya da aralarındaki ilişkilere ilişkin çok sayıda katılımcının görüşleri çerçevesinde veri temelinde açıklayıcı bir kuram ortaya koyduğu bir nitel araştırma desenidir (Creswell 2016, 83-84). Bu nitel desen, oldukça farklı ve kendine özgü unsurlar içeren sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir araştırma stratejisidir (Punch, 2011: 146). Bir gömülü teori, bir çalışmadaki "Neden" ve "Nasıl"ı açıklar. Araştırmanın odağında, fenomenin açıklanmasında tümevarımsal olarak bir teori geliştirmek vardır (Christensen vd., 2015: 419).

Gömülü teori oluşturma yaklaşımı, 1965 yılında Glaser ve Strauss tarafından ölmek üzere olan hastalar üzerinde yapılan çalışmalar üzerine yazdıkları "Ölümün Farkına Varmak" (Awareness of Dying) adlı çalışması ile ortaya çıkmıştır (Devine, 2003: 132-134, aktaran Gürbüz ve Şahin, 2016: 414). Daha sonra sağlık bilimlerinde yapılan bu araştırmayı Glaser ve Strauss 1967 yılında yayımladıkları "Gömülü Kuramın Keşfi" (The Discovery of Grounded Tehory) adlı kitapta bu kurama neden ihtiyaç duyduklarını, nasıl ortaya çıktığını ve nasıl bir prosedür geliştirdiklerini detaylı bir şekilde anlatmışlardır. Glaser ve Strauss'un amacı sosyal hayatı daha iyi anlayabilmek için elde edilen verilerden kuram bulmayı öğrenmek ve yapılmak istenen; araştırma konusunu, en iyi açıklayabilecek olgu veya süreci keşfetmektir. Nitel araştırmalarda genelde tümevarım ilkesi hâkimdir ve araştırmanın başında hipotez üretme yoluna gidilmemektedir. Araştırmacı topladığı betimleyici ve açıklayıcı veriler temelinde incelenen alanla ilgili anlamlı bir yapı ortaya çıkarmaya

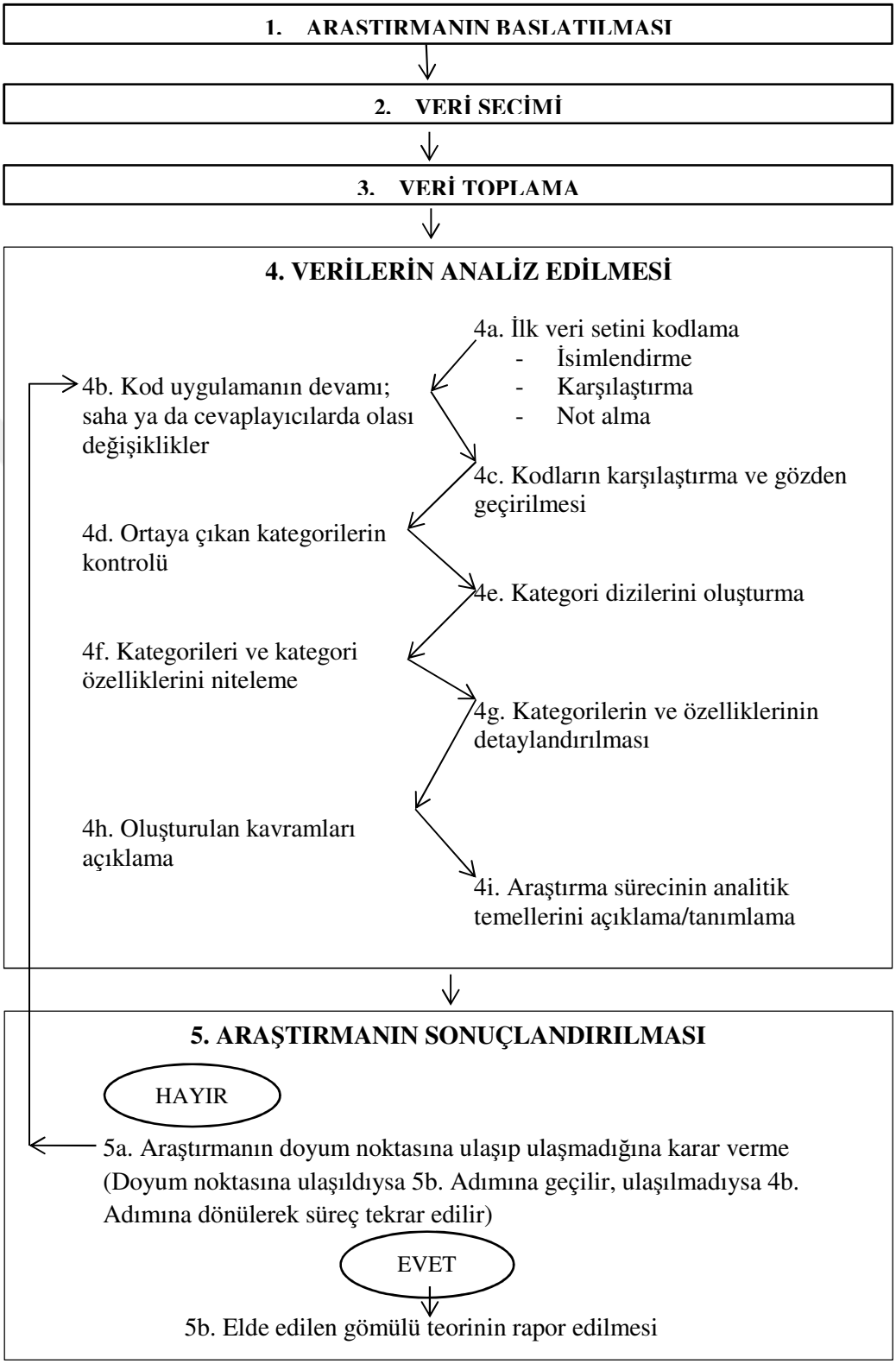
---

2016); Temellendirilmiş Kuram Yöntemi (Ekiz, 2015); Temel Teori Stratejisi (Sayım, 2017); Alt Teori Yaklaşımı (Baş ve Akturan, 2017).

çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 414.). İzlenen bu süreç, gömülü teori oluşturma süreci olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 72) (bkz. Şekil 10).

Gömülü teori çalışmaları sistematik bir şekilde toplanan ve analiz edilen verilere dayalı kuram geliştirme biçimidir (Büyüköztürk vd., 2016: 22). Gömülü teori sürecinde verilerin elde edilmesi aşaması araştırmacının geliştirdiği teori doyum noktasına ulaşıncaya kadar döngüsel süreç içerisinde devam edilir (Ayazlar, 2015: 169). Araştırmacı veriyi topladıktan hemen sonra analiz eder ve ve ortaya çıkan kavramları, olguları ve süreçleri daha sonraki veri toplama sürecine dâhil eder (Büyüköztürk vd., 2016: 22). Diğer bir ifadeyle, veri toplama işlemi, veri analizi, yorumlama, ihtiyaç duyulması halinde yeni verilerin toplanması işlemleri eş zamanlı olarak yapılmaktadır (Ekiz, 2015: 52). Toplanan verilerin analizi ve ortaya çıkan kavramların ve olguların doğası gereği veri toplama aracının esnek ve sürekli değişime açık olmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 73).

**Şekil 10: Gömülü Teori Oluşturma Süreci**




**Kaynak:** Egan, M. (2002): Grounded Theory and Theory Building, Advances in Developing Human Resources, 4: 227.

Şekil 10 gömülü teori oluşturma sürecini görsel olarak göstermektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde gömülü teorinin terimlerine değinerek kısa tanımlamalarda bulunulsa da, terimlerin ne anlama geldiklerini özetleyen bir listeye çalışmanın bu bölümünde yer verilmesi uygun olacaktır.

**Şekil 11: Gömülü Teoride Kullanılan Terimlerden Bazıları**

**Gömülü teori araştırması**: Teorinin veriden geliştirilmesi yöntemine verilen addır.

**Mikro analiz**: Verinin ayrıntılı bir şekilde satır satır hatta kelime kelime analiz edilerek başlangıç aşamasındaki kategorilerin oluşması ve daha sonra kodlama teknikleri ile bu sürecin daha da detaylandırılmasıdır.

**Kodlama**: Araştırmadan toplanan verinin kategorize edilmesi amacıyla detaylı bir şekilde soyutlamaya dönük isimlendirilmesidir.

**Açık kodlama**: Verideki kavramların tanımlandığı ve bu kavramların özellikleri ve boyutlarının detaylı bir şekilde tespit edildiği analitik süreçtir.

**Eksen kodlama**: Kategorilerin alt kategorilerle ilişkilendirme süreci olup açık kodlamada en ince ayrıntısına kadar parçalanan verinin kategoriler etrafında sınıflandırma işlemidir.

**Seçici kodlama**: Veride yapılan analizler sonucunda teorinin oluşturulması amacıyla kategorilerin süzülüp bir araya getirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

**Kategorilendirme**: Elimizdeki veride neyin olduğunu, hangi konuların önce çıktığı konusunda bilgi veren, mantıksal açıklamaların genel olarak sınıflandırılmasıdır.

**Kavram oluşturma**: Araştırmacının verisinde karşılaştığı olay, nesne, hareket ve karşılıklı ilişkilerden önemli gördüklerini soyut bir şekilde tanımlaması faaliyetidir.

**Vivo kod**: Bizzat görüşmeye katılanların kullandıkları kelimeler kullanılarak oluşturulan kodlardır.

**Memo**: Araştırmacının veri analizine yönelik olarak oluşturduğu, araştırmanın seyri boyunca yapılan analizlerin not alınıp tutulması aktivitesidir.

**Kaynak:** Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., Taşğın S. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma, 203. Çeviren ve aktaran: Güler vd., 2015: 203.

Temel amacı, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite kavramını tüm yönleriyle ortaya koyarak, girişimci ve yenilikçi üniversitelerin iç ekosisteminin genel bir çerçevesini çizen Türkiye'de uygulanabilecek bir modeli geliştirmek olan bu

araştırma, nitel araştırma desenlerinden Gömülü Teori yaklaşımı ile yapılandırılmıştır. Dolayısıyla konu hakkında uzman görüşler almak suretiyle araştırma modelinin nitel olması gerektiğine karar verilmiştir. Gömülü Teori araştırma metodolojisinin tercih edilmesinin nedeni, ülkemizdeki girişimci ve yenilikçi üniversitelerin dış çevresini, girdilerini ve çıktılarını derinlemesine incelemek ve transformasyon sürecini baz alarak Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteyi açıklayan bir teorik model geliştirmektir.

## 2.3. Çalışma Grubu

TÜBİTAK'ın 2017 yılında yayınlanmış olduğu Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ne giren ilk 50 üniversitede üniversite girişimciliği konusunda deneyimli akademik ve idari personeller bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Patton (1987), amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak verdiğini ve "amaçlı örneklemin mantık ve gücünün bilgi bakımından zengin durumları kapsamasında yattığını" (2002: 230) söyler. *"Bilgi açısından zengin durumlar, araştırmacının amacı için kritik öneme sahip konular hakkında çokça şey öğrenebilecek durumlardır ve bu yüzden terim amaçlı örneklemedir"* (Patton, 2002: 230). Amaçlı örnekleme, araştırmacının keşfetmek, anlamak, iç görü kazanmak istediği ve birçok şeyin öğrenebileceği bir örneklem seçiminin zorunlu olduğu varsayımına dayanan bir nitel örnekleme yöntemidir (Merriam, 2015: 76). Chein (1981: 440) bu hususu bir örnekle şu şekilde açıklar: *"Bu durum, zor bir tıbbi vakada birkaç uzman danışman çağırılması durumu ile benzerdir. Bu danışmanlar – ayrıca bir amaçlı örneklem – bütün tıp mesleğinin (alanın) görüşüne karşılık, ortalama bir görüş almak için çağırılmazlar. Kesinlikle kendi özel deneyimleri ve yetkinlikleri için çağırırlar"*.

Olasılığa dayalı olmayan amaçlı ya da yargısal örneklemede araştırmacı, kendi kişisel gözlemlerinden hareketle araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikleri taşıyan denekleri seçer (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134).

Katılımcıların belirlenmesi esnasında katılımcılardan hangi araştırma sorularına hangi yanıtların daha doğru, güvenilir, kolay ve hızlı şekilde

alınabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda verilerin nasıl elde edileceğinin araştırma sorularının şekillenmesi ve katılımcıların belirlenmesiyle eşgüdümlü olarak düşünülmüştür. Katılımcıları belirlerken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış, öncesinde belirlenmiş ölçütler doğrudan çalışmanın amacını yansıtması ve bilgi açısından zengin durumların tanımlanmasına kılavuzluk etmesidir (Merriam, 2015: 77). Dolayısıyla çalışmanın amacı doğrultusunda görüşülecek kişinin 2017 yılında yayınlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde ilk 50 üniversitesinde görevli olmasına karar verilmiştir (ilk kıstas). Katılımcılar, araştırma konusu olan Üniversite Girişimciliği bağlamında deneyimli olmak zorundalar, bunun anlamı katılımcıların Üniversite Girişimciliği bağlamında yayını bulunması, girişimcilik eğitimi vermesi, girişimcilik konulu etkinliklerini düzenlemesi, patenti bulunması, danışmanlık veya mentorlük görevlerini üstlenmiş veya benzer özelliklere sahip olmasıdır (ikinci kıstas). Üçüncü olarak, katılımcıların kurum kültürünü anladıklarından emin olmak için katılımcıların aynı üniversitede en az beş yıl çalışmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Üniversiteleri seçerken amaçlı örnekleme türü olan maksimum çeşitlilik tekniği kullanılmıştır. Buradaki amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir, tam aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında kendi içinde benzeşik farklı durumları belirlemek ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluştururken, önce 2017 yılında yayınlanan endeksin üst kısımda 17 (yeşil ile işaretli kısım), orta kısımda 17 (açık sarı ile işaretli kısım) ve alt kısımda 16 üniversite (kırmızı ile işaretli kısım) gelecek şekilde endeks üçe ayrılmıştır (50/3=16,67). Üç kısımdan eşit sayıda üniversitelerden uzmanlarla görüşülmesi ve devlet ile vakıf üniversitesi statüsü çeşitliliğinin sağlanmasına temel oluşturacak boyutlar olarak dikkate alınmıştır. Oluşturulan çalışma grubunda yer alan 12 devlet üniversitesi ile 3 vakıf üniversitesi olmak üzere Türkiye'nin 7 bölgesinden her 3 kısımdan 5 üniversite olmak üzere toplam 15 üniversite ile görüşülmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örnekleme tekniği uygularken, aynı zamanda katılımcıların da 9 farklı alandan seçilerek maksimum çeşitliliği

örnekleme tekniği kullanılmıştır. Aşağıdaki tablo çalışma metodolojisine göre maksimum çeşitliliği tekniğine dayalı belirlenen üniversitelerin (sarı ile işaretli) dağılımını göstermektedir.

**Tablo 8: Çalışma Metodolojisine Göre Maksimum Çeşitliliği Örnekleme Tekniğine Dayalı Belirlenen Üniversitelerin Dağılımı**

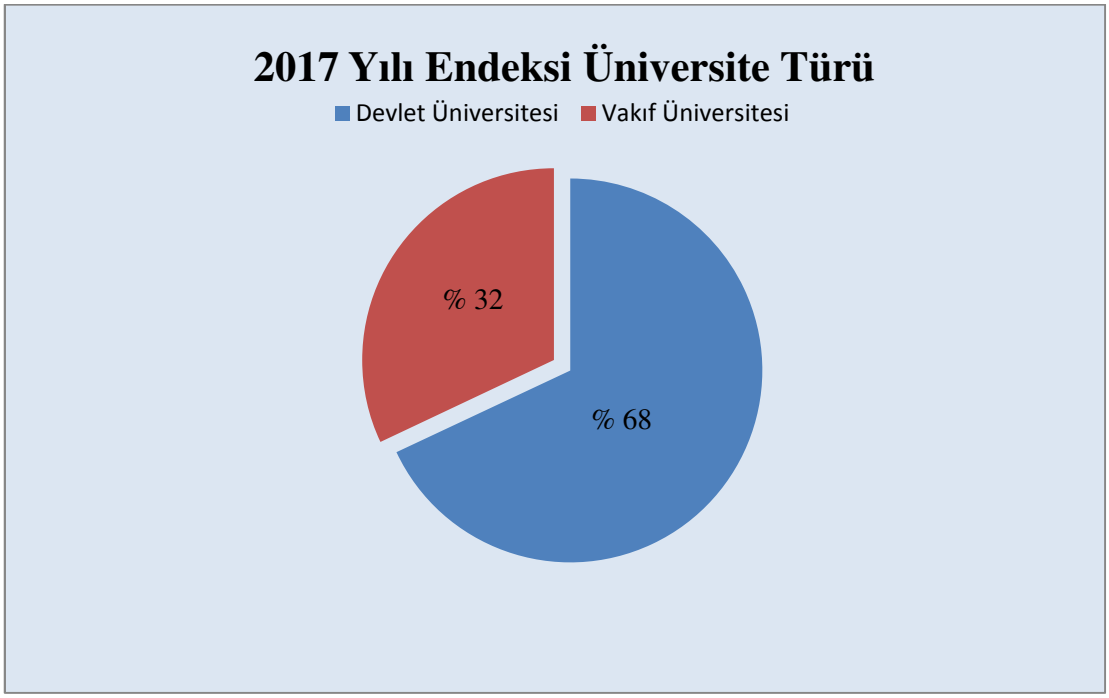
| GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ENDEKSİ 2017 SIRALAMASI * | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sıra** | **Üniversite** | **Toplam** | **Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği** | **Fikri Mülkiyet Havuzu** | **İşbirliği ve Etkileşim** | **Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü** | **Ekonomik Katkı ve Ticarileşme** |
| **1** | SABANCI ÜNİVERSİTESİ | **90,97** | 19,6 | 15 | 25 | 12,7 | 18,8 |
| **2** | ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | **87,31** | 19,8 | 10,9 | 25 | 12,8 | 18,8 |
| **3** | GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | **85,18** | 18,5 | 9,8 | 20,6 | 11,4 | 25 |
| **4** | İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | **82,38** | 15,9 | 9,9 | 24,2 | 13,6 | 18,8 |
| **5** | BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ | **82,16** | 18 | 10,7 | 24,9 | 10,7 | 17,9 |
| **6** | İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ | **81,56** | 19,9 | 9,8 | 24,8 | 10 | 17 |
| **7** | KOÇ ÜNİVERSİTESİ | **78,76** | 16,8 | 9 | 24,9 | 10,2 | 17,9 |
| **8** | İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ | **77,5** | 20 | 9,5 | 23,1 | 7,3 | 17,6 |
| **9** | ÖZYEĞİN ÜNİVERSİTESİ | **74,36** | 16,2 | 6,9 | 22 | 11,9 | 17,3 |
| **10** | YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | **68,74** | 12,6 | 11,8 | 20,2 | 10,2 | 14,1 |
| **11** | TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ | **67,98** | 16,9 | 13,1 | 19,7 | 6,5 | 11,8 |
| **12** | ABDULLAH GÜL ÜNİVERSİTESİ | **56,94** | 10,7 | 8,1 | 20 | 6,8 | 11,4 |
| **13** | ATILIM ÜNİVERSİTESİ | **55,52** | 12,5 | 5,4 | 15,2 | 5,4 | 17,1 |
| **14** | EGE ÜNİVERSİTESİ | **53,95** | 10,9 | 4,7 | 18,2 | 15 | 5,2 |
| **15** | GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ | **52,71** | 8,5 | 9,4 | 13 | 12,3 | 9,5 |
| **16** | HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ | **52,5** | 12,7 | 6,2 | 16,7 | 12 | 4,9 |
| **17** | SELÇUK ÜNİVERSİTESİ | **52,35** | 9,6 | 9,6 | 14,6 | 12,9 | 5,6 |
| **18** | ERCİYES ÜNİVERSİTESİ | **51,42** | 10,5 | 4 | 16,1 | 11,3 | 9,6 |
| **19** | ANADOLU ÜNİVERSİTESİ | **50,94** | 6,7 | 6,2 | 17,8 | 11,7 | 8,6 |
| **20** | ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ | **47,41** | 7,6 | 7,4 | 14,3 | 12,9 | 5,3 |
| **21** | GAZİ ÜNİVERSİTESİ | **46,25** | 10,9 | 5 | 12 | 12,4 | 6 |
| **22** | İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ | **45,15** | 8 | 8,9 | 15,5 | 7,9 | 4,9 |
| **23** | YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ | **43,93** | 9,1 | 10,3 | 14,6 | 7,1 | 2,8 |
| **24** | KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ | **43,28** | 6,5 | 3 | 12,1 | 8 | 13,7 |
| **25** | SAKARYA ÜNİVERSİTESİ | **42,98** | 7 | 7,3 | 10,2 | 10,2 | 8,2 |
| **26** | İSTANBUL ŞEHİR ÜNİVERSİTESİ | **42,31** | 11,1 | 5,1 | 11,8 | 7,9 | 6,4 |
| **27** | PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ | **42,12** | 7,1 | 4,8 | 11 | 11,9 | 7,2 |
| **28** | ANKARA ÜNİVERSİTESİ | **42,12** | 11,1 | 1,8 | 14 | 10,2 | 5 |
| **29** | YAŞAR ÜNİVERSİTESİ | **41,92** | 8,3 | 7,3 | 16 | 10,3 | 0 |
| **30** | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ | **41,35** | 8,2 | 2,1 | 12,2 | 13,1 | 5,7 |
| **31** | ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ | **40,75** | 9,4 | 3 | 14,8 | 8,8 | 4,9 |
| **32** | İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ | **40,6** | 8,4 | 6,1 | 9,8 | 13,1 | 3,2 |
| **33** | MERSİN ÜNİVERSİTESİ | **40,21** | 6,8 | 2,5 | 13 | 11,9 | 6 |
| **34** | ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ | **39,14** | 8,1 | 7,2 | 9,7 | 5,1 | 9,1 |
| **35** | DÜZCE ÜNİVERSİTESİ | **37,72** | 5,6 | 6 | 10 | 7,8 | 8,3 |
| **36** | AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ | **36,97** | 9 | 3,3 | 13,2 | 9,2 | 2,3 |
| **37** | KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | **36,46** | 8,1 | 3,4 | 11,8 | 9,7 | 3,4 |
| **38** | İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ | **35,94** | 4,8 | 2,4 | 15,5 | 6,7 | 6,5 |
| **39** | DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ | **35,34** | 7,5 | 3,7 | 8,9 | 3,6 | 11,6 |
| **40** | BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ | **35,18** | 11 | 7,9 | 15,5 | 0,8 | 0 |
| **41** | HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ | **35,1** | 2,9 | 8,7 | 1,6 | 12,3 | 9,6 |
| **42** | MEF ÜNİVERSİTESİ | **34,92** | 3,1 | 9,3 | 9,8 | 0,2 | 12,5 |
| **43** | BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ | **34,6** | 7,3 | 3,5 | 14,3 | 5,4 | 4,1 |
| **44** | IŞIK ÜNİVERSİTESİ | **34,05** | 3,7 | 4,2 | 7,7 | 9,7 | 8,8 |
| **45** | SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ | **33,59** | 9,5 | 4,8 | 8,9 | 4,3 | 6,1 |
| **46** | GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ | **33,17** | 7,5 | 2,3 | 11,4 | 7,4 | 4,5 |
| **47** | TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ | **32,54** | 5 | 0,5 | 11,8 | 3,6 | 11,6 |
| **48** | NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ | **32,27** | 6,5 | 5,1 | 7,3 | 2,6 | 10,9 |
| **49** | FIRAT ÜNİVERSİTESİ | **31,44** | 6,4 | 3 | 7,1 | 10,5 | 4,5 |
| **50** | MARMARA ÜNİVERSİTESİ | **30,44** | 7 | 2 | 12,1 | 6,7 | 2,7 |

**Kaynak:** Tübitak (2017a), *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Sıralaması 2017*, http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/2017_gyue_siralama.pdf, Erişim Tarihi: 15.01.2018.

Tablo 8'de görüldüğü üzere 2017 yılında yayınlanan endeksin üst kısmında 5, orta kısmında 4 ve alt kısmında yer alan üniversitelerden 6 tane üniversite seçilmiştir. Üst kısımdan bir, orta kısımdan bir ve alt kısımdan bir olmak üzere toplam 3 vakıf üniversitesi belirlendi ve görüşme grubuna dâhil edilmiştir. Bu sayede üniversite seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinin gerekliliklerinin sağlandığı söylenebilir.

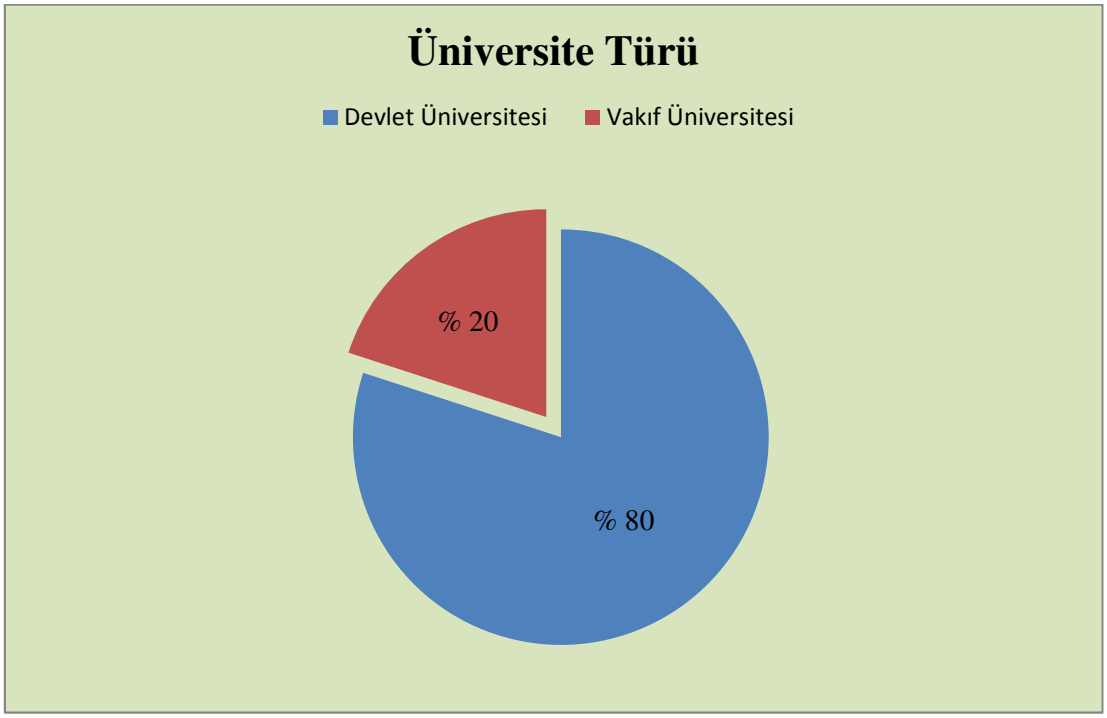
Burada belirtilmelidir ki, üniversiteler belirlenirken kısımlar arası eşit bir dağılımın oluşmasına, bir diğer ifadeyle, bir kısımda üniversitelerin yoğunlaşmamasına dikkat edilmiştir. Üniversite türü ve bölgelere göre dağılımı da dikkate alındığından üç kısımdan eşit sayıda üniversitelerin belirlenmesi mümkün olmamıştır. Örneğin Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde birer Üniversite 2017 yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde yer aldığından, üst kısımdan 5, orta kısımdan 4 ve alt kısımdan 6 üniversitelerde görevli olan uzmanlar ile görüşülmüştür. Bölümün ilerleyen kısımlarında bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

**Grafik 1: 2017 Yılında Yayınlanan Endekste Yer Alan Üniversitelerin Türlerine Göre Dağılımı**



Grafik 1'de 2017 yılında TÜBİTAK tarafından yayınlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks sıralamasında yer alan üniversitelerin türüne göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre 50 üniversitenin % 68'i devlet üniversitesi iken, % 32'si vakıf üniversitesi olduğu görülmektedir. Grafik 2 araştırmanın çalışma grubuna dâhil edilen üniversitelerin türüne göre dağılımını göstermektedir.

**Grafik 2: Belirlenen Üniversitelerin Türlerine Göre Dağılımı**

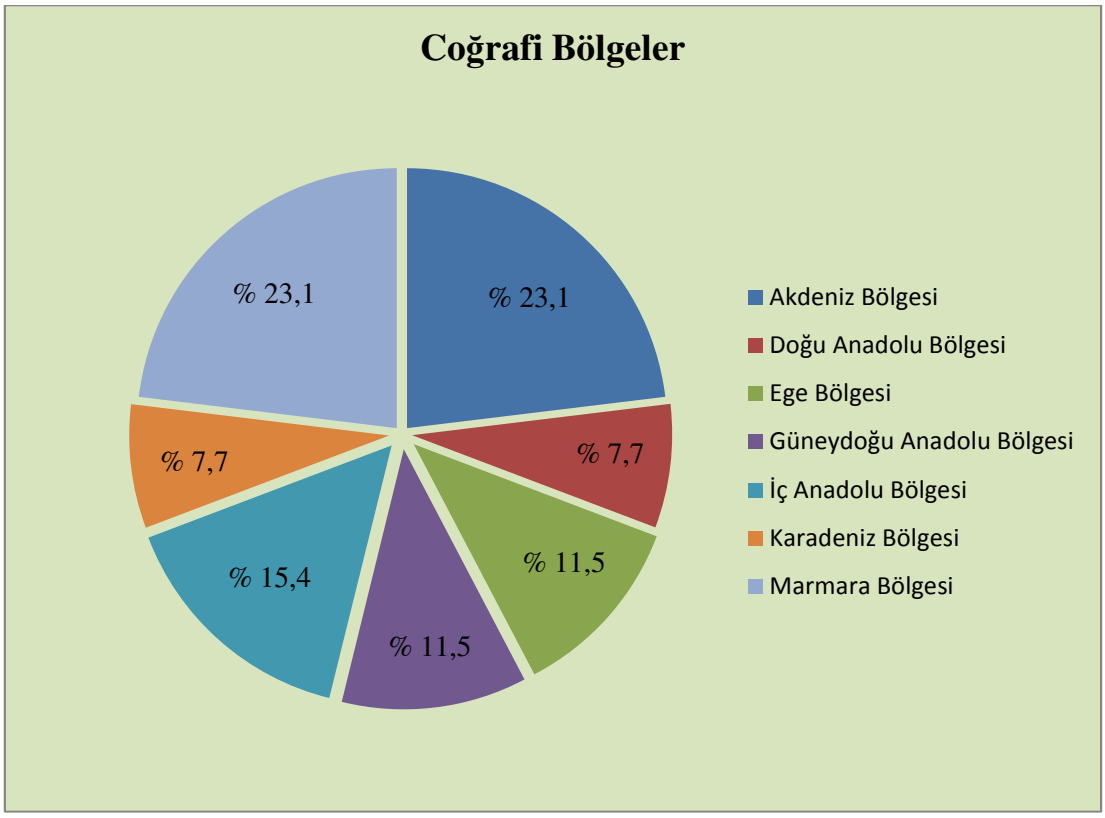



Grafik 2'de görüldüğü üzere görüşmelerin yapılacağı üniversiteleri belirlerken üniversitelerin türü dikkate alınmıştır. Veri toplama sürecinde bulunurken 10 üniversiteden 18 katılımcı ile görüşüldükten sonra devlet üniversiteleri % 70 ve vakıf üniversiteleri % 30 ile üniversite türü dağılımına ulaşılmıştır. Ancak daha sonra ilaveten bölgelere göre de görüşmelerin yapılması uygun olacağından Karadeniz Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nden yer alan Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fırat Üniversitesi ve Gaziantep Bölgesi'nde görevli uzmanlarla da görüşmelerin yapılmasına karar verilmiştir. Söz konusu 3 üniversite devlet üniversitesi türünde olduklarından, üniversite bazında çalışma grubu son durumda, % 80'i devlet (12 üniversite) ve % 20'si vakıf üniversitelerden (3

üniversite) oluşmuştur. Vakıf üniversitelerin oranını artırmak için şu iki yol izlenebilirdi: (1) İlaveten 3 vakıf üniversitesi ile görüşülebilir veya (2) üniversite bazında çalışma grubunda yer alan üniversitelerden 5 devlet üniversitesi çıkarılabilirdi. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmada amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir. Tam tersine çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne ölçüde ortaklıkların ve ne ölçüde benzerliklerin var olduğunu bulmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 120). Bundan dolayı hem zaman hem de maddi kaynakların sınırlı olmasından çeşitlilik alanlarını belli bir seviyede tutulmasına karar verilmiş olup ifade edilen her iki yol izlenmemiştir.

Çeşitlilik alanlarını saptarken coğrafi bölge farklılıkların da çalışma grubuna yansıtacak şekilde hareket edilmesine karar verilmiştir. Bu, Türkiye'nin 7 bölgesinde yer alan üniversitelerinde görevli konusunda uzman olan katılımcılar ile görüşülmesi anlamına gelmektedir. Grafik 3 görüşülen üniversite mensuplarının görevli oldukları üniversitelerin bulundukları coğrafi bölgelerin dağılımını göstermektedir.

**Grafik 3: Belirlenen Üniversitelerin bulundukları Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı**



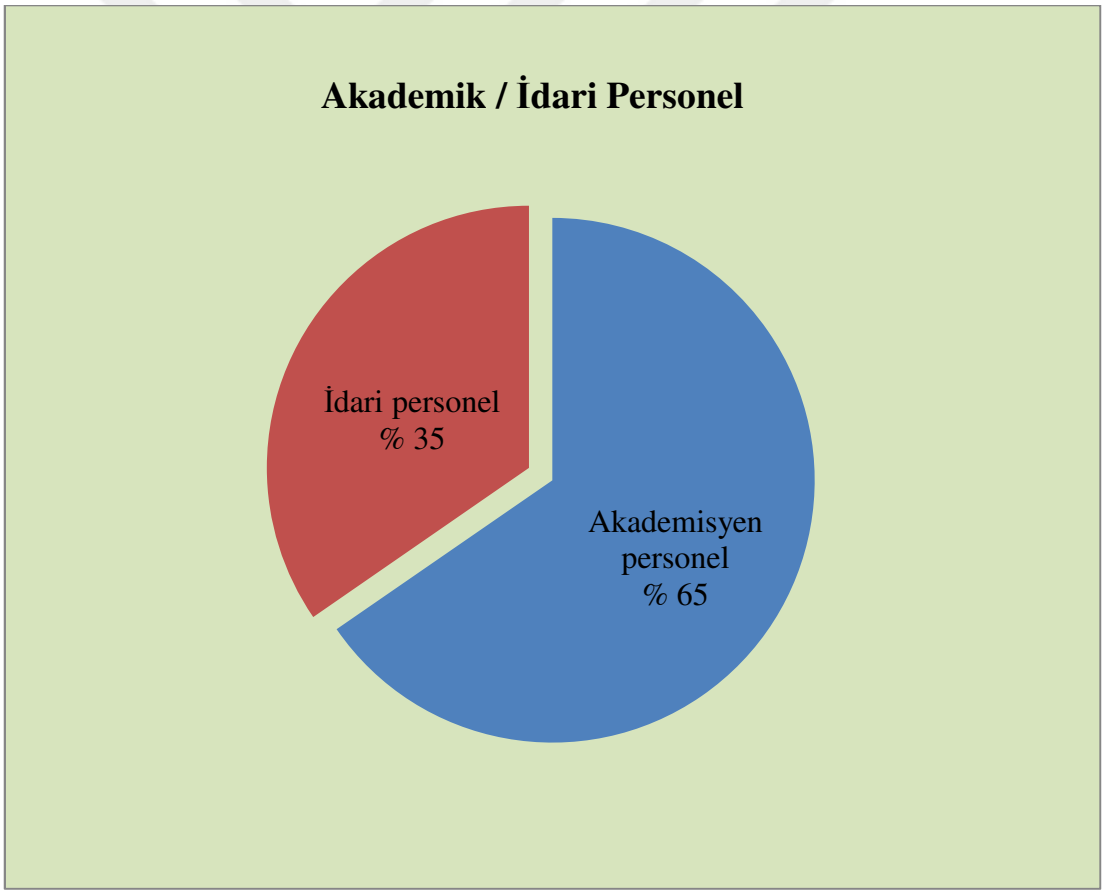
Grafik 3 görüşme yapılan üniversitelerin bulundukları coğrafi bölgelerin oransal dağılımını vermektedir. 26 görüşmecinin % 23.1'i (6 görüşmeci) Akdeniz Bölgesi üniversitelerinden oluşmaktadır. Görüşülen kişilerin % 7.7'si (2 görüşmeci) Doğu Anadolu Bölgesi üniversitelerde görevlidir. 26 görüşmecinin % 11.5'i (3 görüşmeci) Ege Bölgesi üniversitelerinden oluşmaktadır. Görüşülen kişilerin % 11.5'i (3 görüşmeci) Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde görevli uzmanlardan oluşmaktadır. Çalışma grubunun % 15.4'ü (4 görüşmeci) İç Anadolu Bölgesi üniversiteleren oluşmaktadır. Katılımcıların % 7.7'si (2 görüşmeci) Karadeniz Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde görevli olan uzmanlardan oluşmaktadır. Katılımcı grubunun % 23.1'i (6 görüşmeci) Marmara Bölgesi üniversitelerden oluşmaktadır. Türkiye'nin yedi bölgesinden veri toplanılmasına karar verilmiştir. Buradaki amaç; Türkiye'nin tüm bölgelerinde bulunan üniversite mensuplarıyla görüşülerek olası bölgesel farklılıklara dayanan yeni bilgi ve deneyimlere ulaşabilmektir.

**Tablo 9: Görüşülen Üniversitelerin Katılımcı Sayıları**

| **Üniversite adı** | **Üniversite türü** | **Katılımcı sayısı** |
|---|---|---|
| Gebze Teknik Üniversitesi | Devlet | 2 |
| İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi | Vakıf | 1 |
| Ege Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Gaziantep Üniversitesi | Devlet | 3 |
| Selçuk Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Gazi Üniversitesi | Devlet | 1 |
| Kocaeli Üniversitesi | Devlet | 1 |
| Yaşar Üniversitesi | Vakıf | 1 |
| Mersin Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Akdeniz Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Karadeniz Teknik Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Bahçeşehir Üniversitesi | Vakıf | 2 |
| Süleyman Demirel Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Fırat Üniversitesi | Devlet | 2 |
| Marmara Üniversitesi | Devlet | 1 |
| **Toplam katılımcı sayısı** | | **26** |

Tablo 9 görüşülen kişilerin üniversitelere göre dağılımını ifade etmektedir. Tabloda yer alan üniversite isimleri, 2017 yılında yayınlanan endeks sıralamasındaki sıralamaya göre sıralanmıştır. Gaziantep Üniversitesi'nden 3 uzman ile görüşülmüştür. Selçuk Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi'nden 2 ve Gebze Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi'nden bir akademik veya yönetici pozisyonundaki bir idari personel ile görüşülmüştür. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

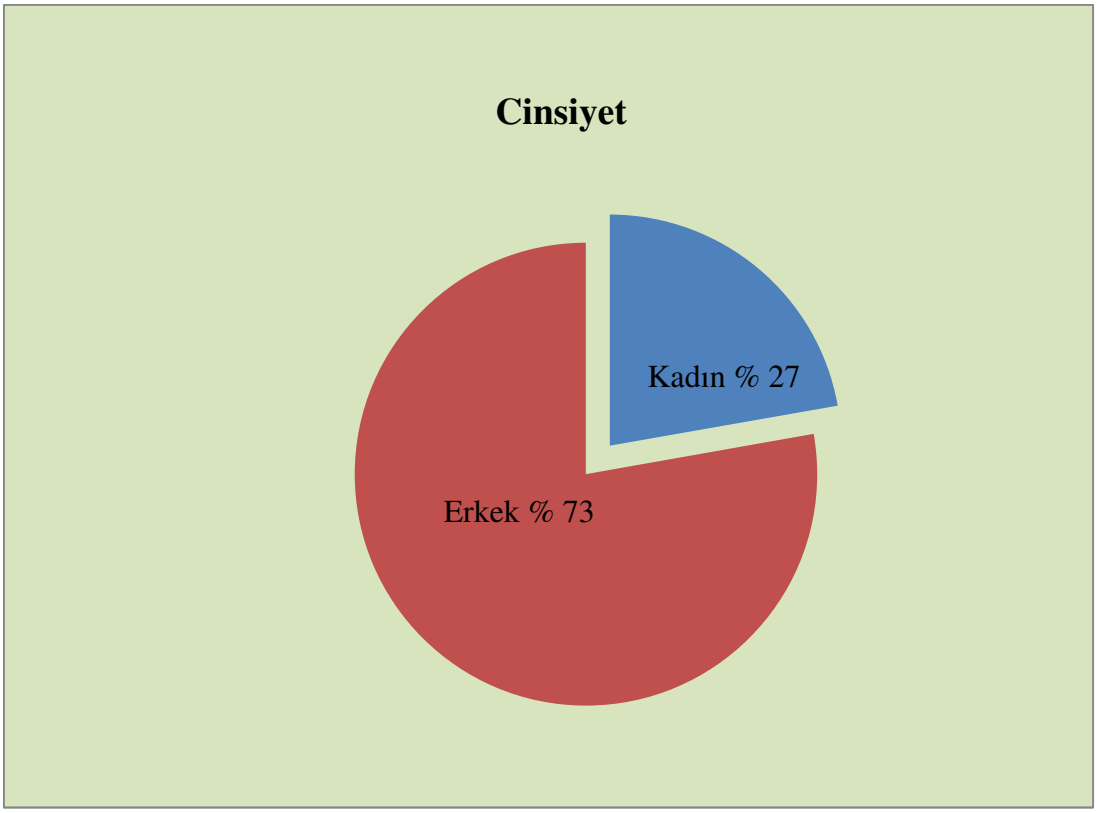
**Grafik 4: Görüşülen Kişilerin Akademik/İdari Personel Dağılımı**




Grafik 4 görüşülen kişilerin akademik ve idari personele göre dağılımını göstermektedir. 17 akademisyen (% 65) ve 9 idari personel (% 35) ile görüşülmüştür. Hem akademik personel, hem de idari personel statüsünde bulunan bir katılımcı ile

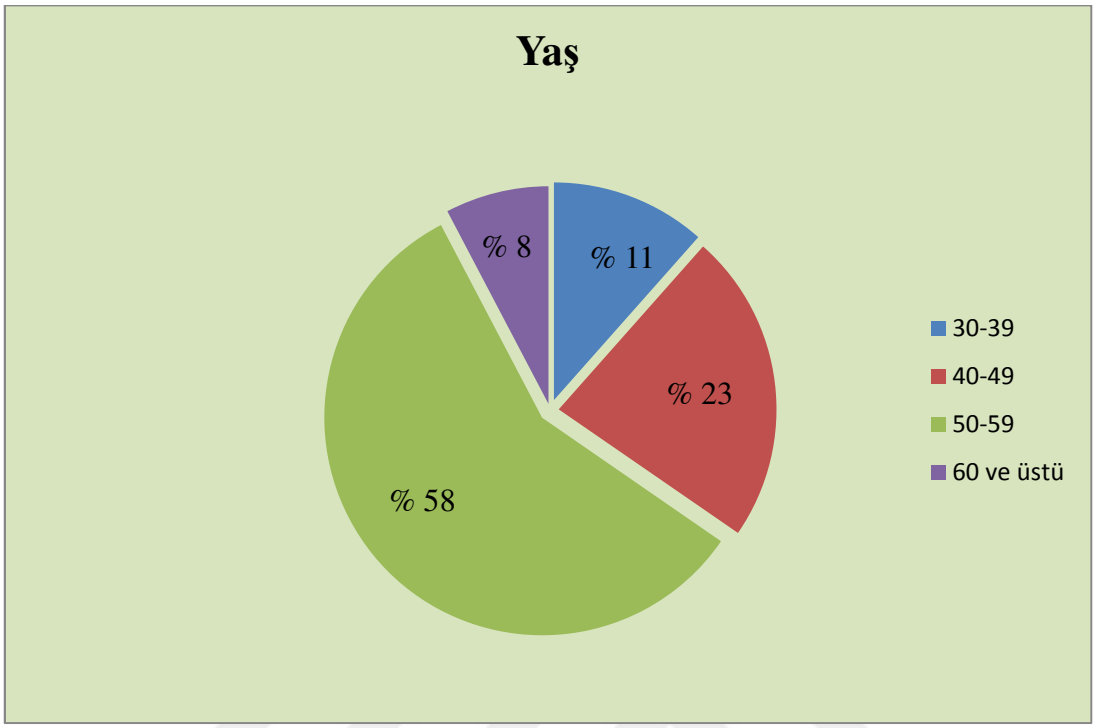
görüşme yapılmıştır. Tasnifi yapılırken bu katılımcının statüsü akademik personel olarak değerlendirilmiştir.

**Grafik 5: Görüşülen Kişilerin Cinsiyet Dağılımı**




Grafik 5'te görüldüğü gibi görüşülen kişilerin yalnızca erkek veya yalnızca kadın olmamasına dikkat edilmiştir. Belirlenen üniversitelerde 7 kadın ve 19 erkek katılımcı ile görüşülmüştür. Yukarıdaki grafik görüşülen kişilerin % 27'sinin kadın ve % 73'ünün erkek ile cinsiyet dağılımını göstermektedir.

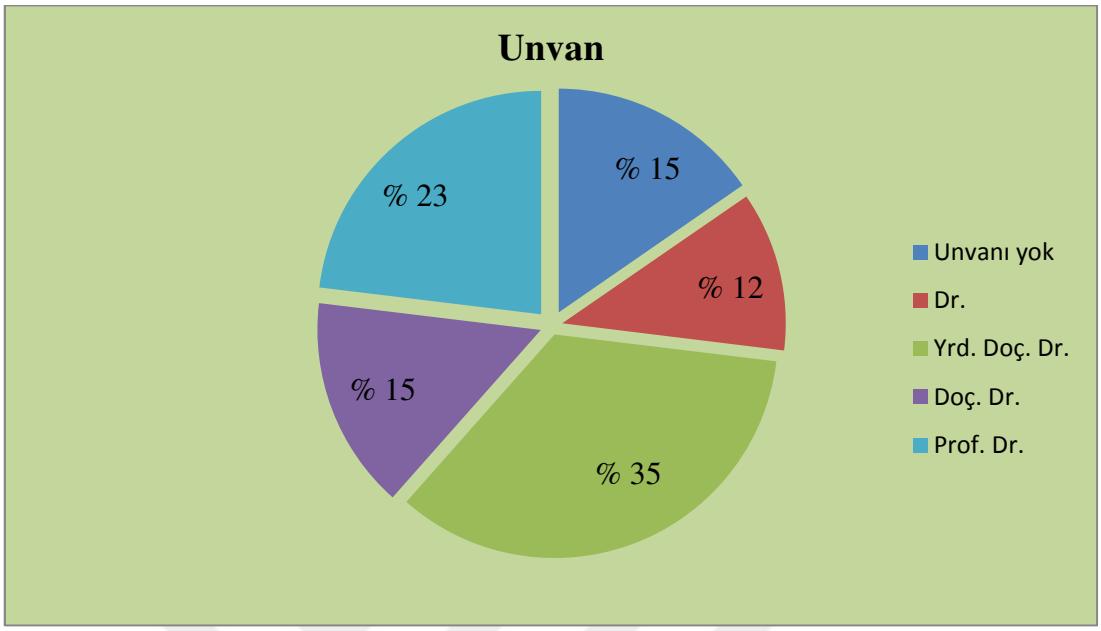
**Grafik 6: Görüşülen Kişilerin Yaş Dağılımı**




Grafik 6 görüşülen kişilerin yaş dağılımını göstermektedir. Katılımcıların yaş durumları şu şekildedir;

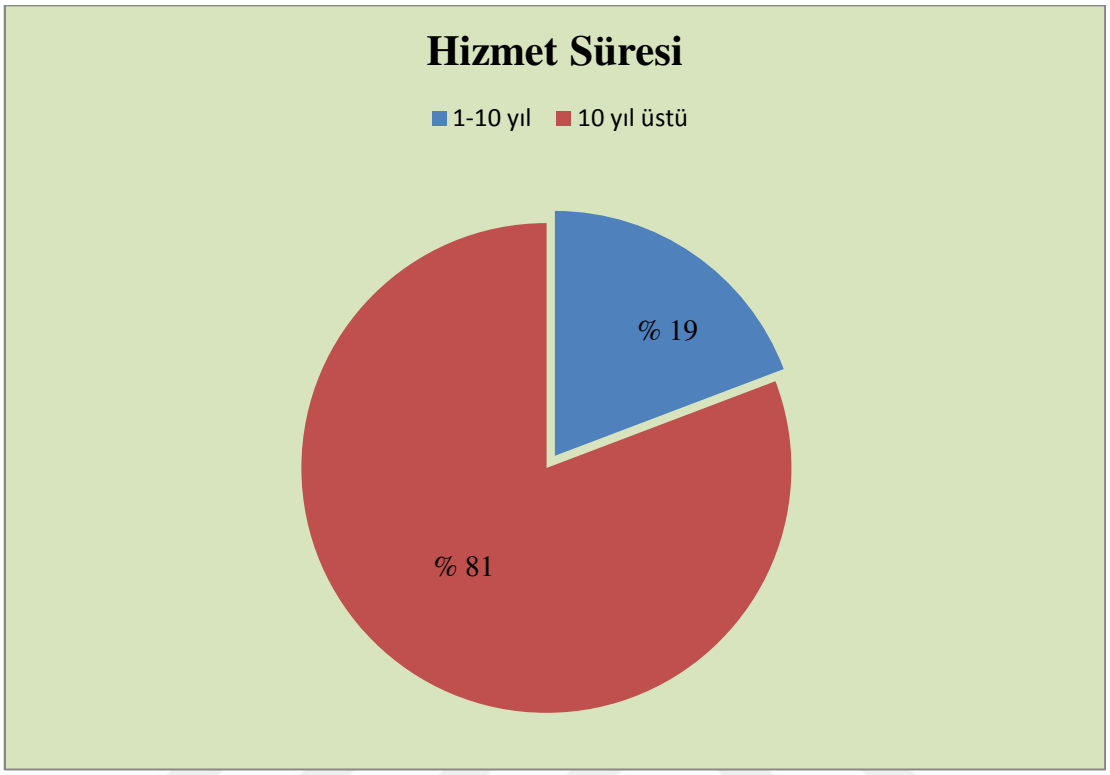
30-39 arası yaş % 11, 40-49 arası yaş % 23, 50-59 arası yaş % 58 ve 60 yaş ve üstü % 8 olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, 40 yaş ve üstü olan katılımcılar % 89'unu temsil etmekteyken, 50 yaş ve üstü % 66'yı temsil etmektedir. 26 katılımcının ortalama yaşı ise, 51'dir. Çalışmanın araştırma deseni, nitel araştırma yöntemlerinden gömülü teori olması ve bu yöntemin temeli, katılımcıların yaşanmışlıkları ve deneyimlediklerinden istifade edilmesine dayandığı için, katılımcı ortalama yaşı 51 ile 40 yaş ve üstünü temsil eden % 89'luk oran, araştırma açısından kabul edilebilir değerler olduğu söylenebilir.

**Grafik 7: Görüşülen Kişilerin Unvan Dağılımı**



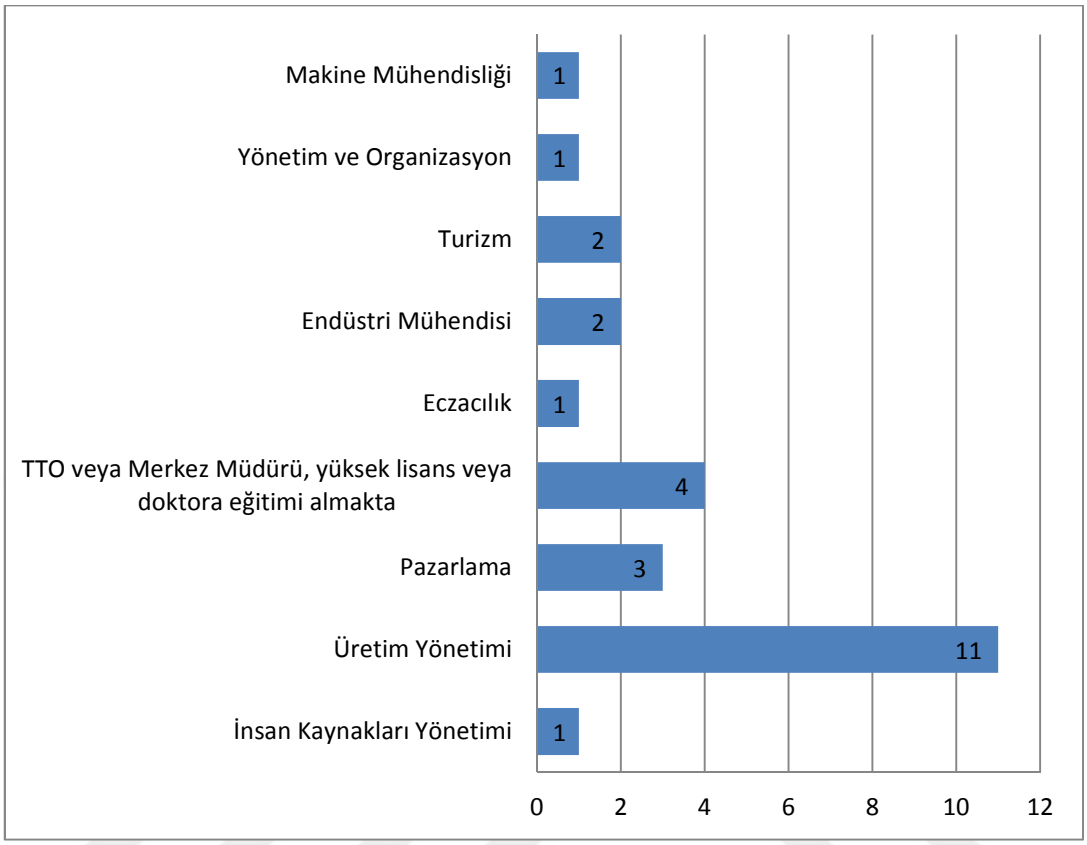

Grafik 7'de görüldüğü gibi görüşülen kişilerin unvanları çeşitlilik göstermektedir. Görüşülen kişilerin % 23'ü Prof. Dr. (6), % 15'i Doç. Dr. (4), % 35'i Yrd. Doç. Dr. (9), % 12'si Dr. (3) ve % 15 (4)'nin unvanı bulunmamaktadır. İdari görevi olan personelin 1 tanesi Prof. Dr., 1 tanesi Doç. Dr., 1 tanesi Yrd. Doç. Dr., 2 tanesi Dr. unavanına sahip olup 4 yöneticinin unvanı bulunmamaktadır. Böylelikle katılımcıların belirlenmesinde unvan bakımından da maksimum çeşitliliğinin sağlandığı söylenebilir.

**Grafik 8: Görüşülen Kişilerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı**



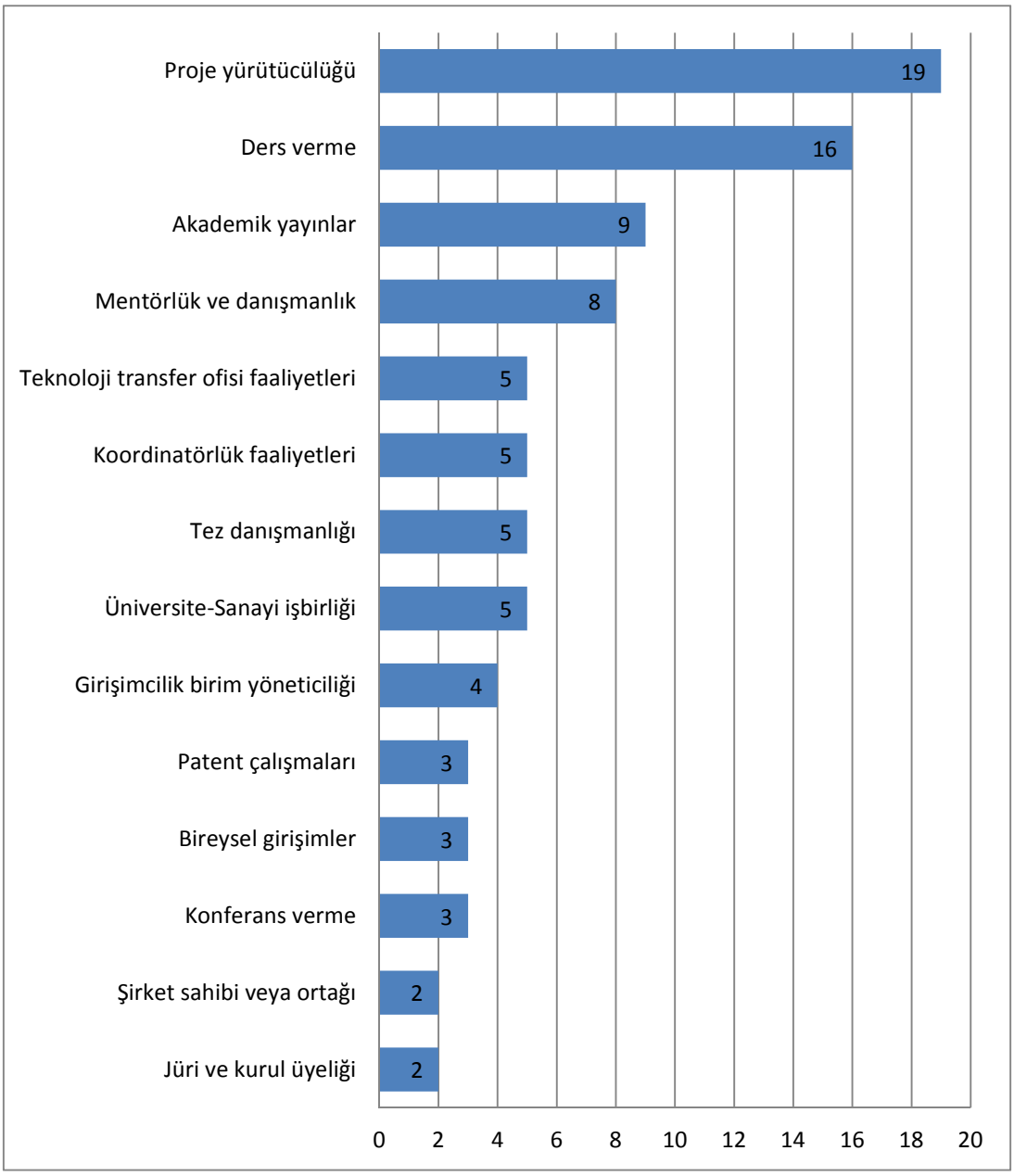

Grafik 8'de görüldüğü gibi görüşülen katılımcıların % 81'inin (21 kişi) hizmet süresi 10 yıl ve üstü iken, % 19'unun (5 kişi) 1 ila 10 arasındadır. Hizmet süresine göre 10 yıl ve üstü grubunu oluşturan % 81 lik oran, deneyimin yoğunluğu bakımından araştırma açısından yeterli kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Araştırmada katılımcıların belirlenmesinde ölçütlerden bir tanesi, seçilen üniversitede en az 5 yıl çalışmış olmaktır. Bu ölçüt, katılımcının kurumunu yeteri kadar tanıması ve çalışmış olduğu kurum kültürü içerisinde görüş ve deneyimlerini aktarmasını sağlamaktadır. Görüşme yapılan katılımcıların tamamı seçilen üniversitede 5 yılın üzerinde olduğu kaydedilmiştir. Bu durum "seçilen üniversitede en az 5 yıl çalışmış olmak" ölçütün yerine getirildiği anlamına gelmektedir.

**Grafik 9: Görüşülen Kişilerin Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı**




Grafik 9 görüşülen kişilerin uzmanlık alanları hakkında bilgiler vermektedir. 26 kişiden 11'inin uzmanlık alanı üretim yönetimidir. 4 birim yöneticisinin (TTO ya da Merkez Müdürü) lisansüstü eğitimleri devam etmektedir. Görüşülen kişilerden 3'ünün uzmanlık alanı pazarlamadır. Uzmanlık alanı turizm ve endüstri mühendisliği olan katılımcı sayısı ikidir. Çalışma grubunda makine mühendisliği, yönetim ve organizasyon ve insan kaynakları alanlarında uzman olan birer kişi bulunmaktadır. Sonuç olarak katılımcıları belirlerken uzmanlık alanı bakımından da maksimum çeşitlilik tekniğinin gerekliliklerinin yerine getirildiği söylenebilir.

**Grafik 10: Belirlenen Katılımcıların Çalışma Alanlarına İlişkin Referans İfade Sayıları**




Grafik 10'da görüldüğü gibi girişimci ve yenilikçi üniversite konusu bağlamında katılımcıların çalışma alanları da çeşitlilik göstermektedir. Buna göre 26 katılımcıdan 19'u proje yürütücülüğü yaptığını ifade etmiştir. 'Girişimcilik dersi verdim' diyenler ise 16'dır. Patenti olan katılımcı sayısı 3'tür. Jüri veya kurul üyeliği bulunan görüşmeci sayısı 2'dir (bkz. Ek-6). Burada belirtilmesinde fayda görüldüğü husus, her bir katılımcının birden çok alanda çalışıyor olabileceğidir. Buna göre bir

katılımcı, örneğin hem proje yürütücülüğü hem de tez danışmanlığı yapmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda katılımcıların çalışma alanlarına göre de maksimum çeşitliliği şartlarının sağlandığı söylenebilir.

Verilen tüm bu bilgiler doğrultusunda anlaşılıyor ki, katılımcıların belirlenmesi sürecinde maksimum çeşitlilik tekniğinin gereklilikleri yerine getirilmiştir.

Nitel araştırmalarda başta bir örneklem büyüklüğü belirlenmesi durumu yoktur; bunun yerine veri toplama sürecinde verinin doyma noktasına ulaşılması beklenir. Farklı bilgiler alınamadığı ya da bilgiler artık göz ardı edilebilir nitelikte olduğunda, verinin doyma noktasına geldiği kabul edilir ve bilgi toplamaya son verilir (Atak, 2011: 204). Merriam (2015: 79) ise örneklem sayısına ilişkin şunları söylemektedir: Örneklem sayısı "her zaman sorulan sorulara, toplanan verilere, analize ve çalışmayı destekleyen kaynaklara bağlıdır." Lincoln ve Guba (1985: 222) doygunluk ve aşırılık seviyesine ulaşılana dek seçmeyi tavisye eder; "amacına yönelik örneklemede, örneklemin büyüklüğü bilgiler göz önünde bulundurularak belirlenir. Eğer amaç bilgiyi arttırmaksa seçim, örneklem birimlerinden yeni hiçbir bilgi elde edilmediğinde son bulur. Bu nedenle aşırılık temel ölçüttür."

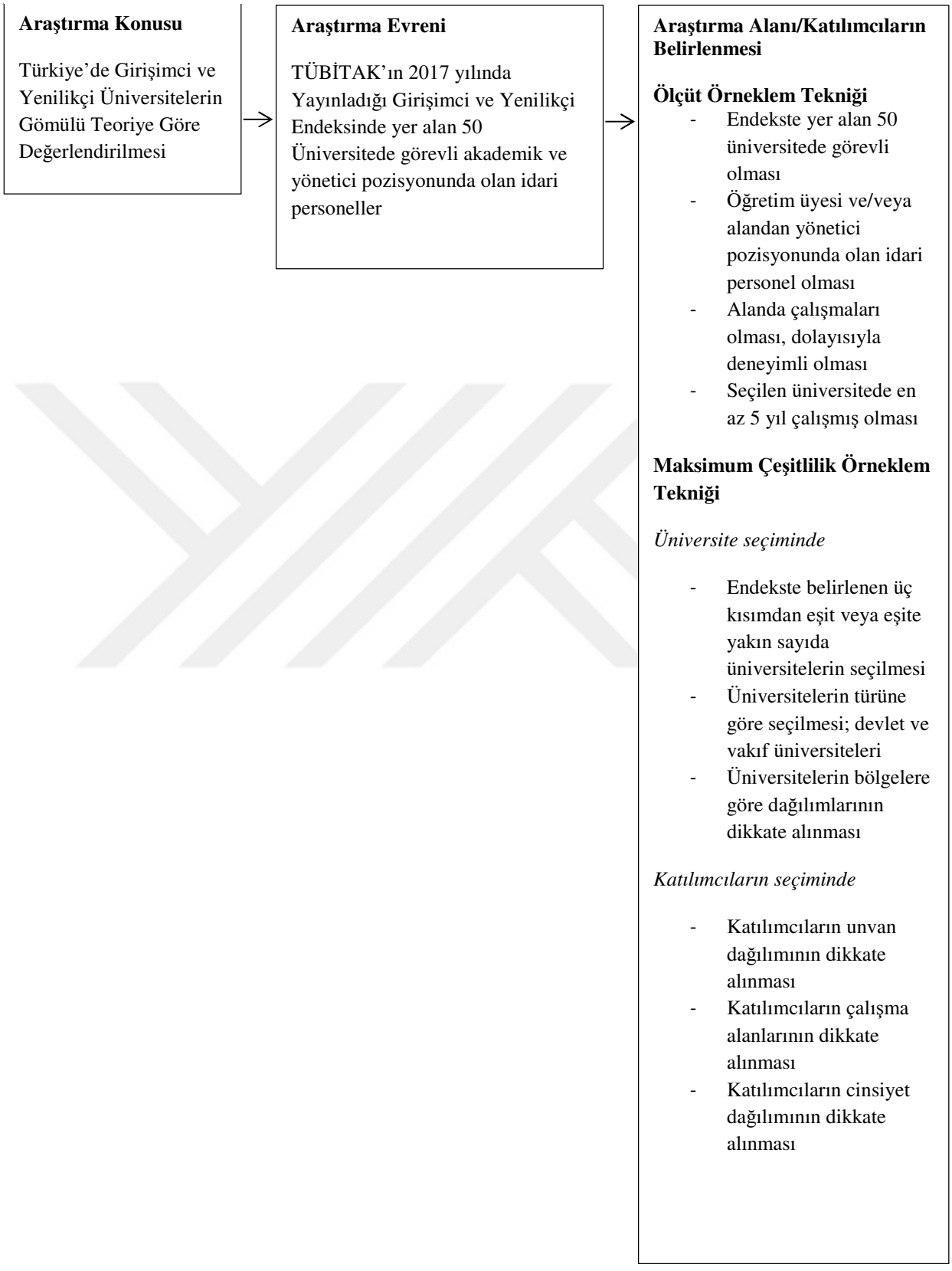
Araştırmacının elde ettiği verinin doyum noktasına ulaştığını fark edebilmesi, teorik hassasiyet ile ilişkilidir (Koçak, 2007; Suddaby, 2006, Karaoğlu, 2010). Elde edilen veriden ilk okunuşta çoğu zaman farkına varılmayacak ince detayları görebilmede ancak teorik hassasiyete sahip bir araştırmacının vasıfları arasındadır. Teorik hassasiyete sahip bir araştırmacı yeni ve beklenmeyen yorumlara açık olan veri doğrultusunda, deneyim ve alanyazındaki bilgileri birleştirebilen, anlamlardaki ince detayları görebilen bir özelliğe sahiptir. (Ayazlar, 2015: 173) Teorik hassasiyet kavramı, bazı yazarlar tarafından teorik duyarlılık olarak da adlandırmaktadır (Christensen vd., 2015: 421). Bu konuya verilerin analizi bölümünde tekrar detaylı olarak değinilecektir.

Görüşmelere önce ilişki bazlı kolay ulaşılabilir alan uzmanlarından başlanması uygun görülmüştür. Görüşmeler ilerledikçe "hangi üniversitenin uzman personeliyle görüşülmesinin uygun olur?" gibi sorular sorarak bir ihtiyaç planlaması yapılmıştır. İlk aşamada 13 görüşme yapıldıktan sonra, görüşmeler için ara verilmiştir. Bu arada raporlama süreci için hazırlıklar yapılmıştır ve ilk köşe taşları belirlenmiştir. Çalışma grubu başlığına gelindiğinde, detaylı bir ihtiyaç planlaması yapılmıştır. İhtiyaç

planlaması doğrultusunda ihtiyaç duyulan üniversitelerden uzman kişilerle görüşülmeye çalışılmıştır. 13 görüşmede genel itibariyle aynı bilgiler elde edilse de, her görüşmede ayrıntıda yeni bilgilere ulaşılmaya devam edilmiştir. Hem yenilikleri keşfetmek, hem de maksimum çeşitlilik örneklem yaklaşımın gerekliliklerini yerine getirmeye karar verilmiştir.

Çalışma grubunu belirlerken dikkate alınan mantıksal çerçevenin ayrıntılarını Şekil 12 özetlemektedir.

**Şekil 12: Çalışma Grubunu Belirlerken İzlenen Yol**



Şekil 12 üniversitelerin ve katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örneklem ve maksimum çeşitlilik tekniklerinin araştırmada nasıl kullanıldığını ayrıntılı bir şekilde göstermektedir. Başka her hangi bir ölçüt üzerinden bir seçkiye gidilmemiştir.

## 2.4. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı benimsenmiştir. Briggs (1986) veri toplama aracı olan görüşmenin, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda uygulanan en yaygın veri toplama yöntemi olduğunu savunmakla birlikte bu durumun, bireylerin deneyimlerine, görüşlerine, duygularına, tutumlarına, şikâyetlerine ve inançları ile ilgili bilgi edinmede oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Görüşme, bir konu hakkında, sorulacak sorular çerçevesinde ilgili kişilerden bilgi almaktır (Aziz, 2014: 85). Patton'a göre (1987) görüşme yönteminin amacı, bireylerin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır.

Taylor ve Bogdan'a (1998: 77) göre, derinlemesine görüşme "araştırmacı ve bilgi verenler arasında, bilgi verenlerin kendi yaşamları, deneyimleri ya da durumlarını kendi ifadeleriyle açıklamalarını kavramaya yönelik olarak tekrarlanan yüz yüze karşılaşmalardır". Derinlemesine görüşme yöntemi tekrarlanan iletişimler ve bu nedenle de bilgi verenle uzun bir zaman geçirilmesi söz konusu olduğu için, görüşmeci ve katılımcı arasında uyumun artacağı ve böylece de aralarında gelişen anlayış ve güvenin, derinlemesine ve kesin bilgilere yol açacağı varsayılmaktadır (Atak, 2011: 170).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacı tarafından sorular önceden hazırlanmış ya da görüşme esnasında ortaya çıkan konulara göre yeni soruların da sorulabileceği bir görüşme yöntemidir. Araştırmacı bu yöntem sayesinde görüşülen kişinin araştırma konusu ile ilgili görüşlerini derinlemesine öğrenme fırsatı bulur (Güler vd., 2015: 115-116).

Konu ile ilgili literatürde veri toplama araçları araştırmacı tarafından geliştirilerek, kapsamlı bir görüşme formu oluşturulmuştur. Patton (1987) üç tür görüşme formundan bahsetmektedir: Sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı

ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tarzı. Görüşme formu yaklaşımında araştırmacı hem önceden hazırlamış olduğu konu veya alanlara sadık kalarak, hem öncesinde hazırlanan soruları sorma, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ilave sorular sorma fırsatı elde eder. Görüşme formu, araştırma soruları ile tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almakla birlikte görüşme sırasında araştırmacı, soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 132).

Uygun görüşme sorular tasarlarken üç ana kriter dikkate alınmıştır (Büyüköztürk vd., 2016: 157): (1) Araştırma amacına uygun ve istenilen türden veriyi elde etme olasılığı yüksek sorular hazırlanmıştır. (2) Soruların cevaplanabilmesi için uygun katılımcıların seçilmesine dikkat edilmiştir. (3) Cevaplanması kolay ve katılımcının unutmasına veya sıkılmasına sebep olmayacak türden soruların geliştirilmemesi dikkate alınmıştır.

Alanyazın inceleme sürecinden sonra taslak araştırma soruları belirlenmiştir. Taslak araştırma sorularını belirlerken araştırmacı, süreç transformasyon ve SMART yaklaşımlarını dikkate almıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunu şu şekilde geliştirilmiştir: Transformasyon sürecinde yer alan Çevre, Girdi ve Çıktı kavramları baz alınarak, her bir kavram altında bir araştırma sorusu belirlenmiştir. Görüşme formu oluştururken aşağıdaki sorular ile süreç başlatılmıştır.

1. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerin çevre koşulları nasıl olmalıdır?
2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerin girdisi nedir?
3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerin çıktısı nedir?

İlk iki görüşmeci ile yapılan görüşme sonucunda, 3 araştırma sorusu 4 araştırma sorusuna çıkartılıp sorular, araştırma problemi ve elde edilen bilgiler doğrultusunda tekrar geliştirilmiştir. İkinci etapta geliştirilen araştırma soruları şunlardır:

1. Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Girişimcilik Kültürünü *nasıl* yerleşmesini sağlayabilir? (Çevre Koşulları)

2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler öğrencilerine ve akademisyenlerine *nasıl* ulaşabilir? (Girdi)
3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler fikirleri *nasıl* destekleyebilir? (Girdi)
4. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerde fikirler *nasıl* proje ve girişimlere dönüştürülebilir? (Çıktı)

Araştırma konusu ve amacı doğrultusunda önce 20 sorulu bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan soruların herkes tarafından aynı biçimde anlaşılması ve kapsam geçerliliği için görüşme formunun doçentlik sürecini eğitim bilimleri alanında tamamlamış Doçent Doktor ile üniversite girişimciliği alanında ölçek geliştirme çalışmaları bulunan Yardımcı Doçent Doktor Öğretim Üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve yapılan öneriler doğrultusunda 4 soru yeniden düzenlenmiş, 6 soru ise görüşme formundan çıkarılmıştır. 06.12.2017 tarihinde gerçekleştirilen Tez İzleme Komitesi toplantısında yapılan pilot görüşmelerde kullanılan görüşme formları, elde edilen bilgiler ve uzman görüşünden sonra geliştirilen görüşme formu sunulmuştur. Açıklık ve anlaşılırlık, alınan cevapların tatmin edicilik düzeyleri, soruların yönlendiricilik düzeyleri, sorular arası bağlantılar gibi konular bağlamında incelenerek tartışılmıştır. Uygun görülen son düzeltmelerin ardından, komite üyelerinin onayıyla görüşme sorularına son şekil verilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan görüşme formu Ek-1'de verilmiştir.

Görüldüğü üzere 4 giriş sorusu, çevre, girdi, çıktı ve denetim boyutlarına yönelik 7 soru ve diğer sorular başlığı altında 3 soru tasarlanmıştır. Demografik bilgileri almak için gerekli sorular görüşmenin sonunda katılımcıya yöneltilmiştir.

Ayrıca nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama araçlarından ses kaydı cihazının arızalanmasına karşı, not tutarak görüşmede elde edilecek verilerin kaybolma ihtimali düşünülmüştür. Burada şunu da belirtmek gerekir ki, görüşme esnasında hatırlatma notları tutarak görüşülen kişiye ilgi gösterilmiş ve bu sayede güven ortamı sağlanmış olunmaktadır.

## 2.5. Verilerin Elde Edilmesi

Nitel verilerin toplanma sürecinde yüz yüze görüşme nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmacı amacına uygun bilgileri birincil kaynaklardan bizzat kendisi tarafından toplamıştır. Rehber niteliğinde olan görüşme formu aracılıyla katılımcılara yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Belirlenen çalışma grubuna elektronik postayla ulaşılarak görüşme randevusu talep edilmiş, görüşme zamanı ve yeri mutabık kalınmıştır. Bazı katılımcılara ulaşabilmek için deneyimli akademisyenlerden referans istenmiştir. Deneyimli kişiler tarafından bazı katılımcı adayları arayarak görüşme için zemin hazırlanmıştır. Bu sayede hem katılımcılara hızlı ulaşılması hem de görüşmeci ile katılımcı arasında bir güven ortamı sağlanmış olmuştur. Görüşmelerin tümü araştırmacı tarafından birebir olarak yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 13 Kasım 2017 ile 15 Şubat 2018 tarihleri arasında katılımcıların çalışma odasında veya katılımcı tarafından uygun görülen halka açık sessiz ortamlarda (kafe, kafeterya vb.) gerçekleştirilmiştir.

Baş ve Akturan (2017: 116-117) derinlemesine görüşmelerin açılış, soru sorma ve görüşmeyi tamamlama olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilebileceğini söylemektedir. Görüşmelerin başında görüşmeci, tüm katılımcılar tarafından dostane karşılanmıştır ve çay ikramında bulunulmuştur. Görüşülen kişiye, görüşmeci ile ilgili bilgiler verildikten sonra araştırma konusu, araştırmanın amacı hakkında kısa bir sunum yapılarak açıklanmıştır. Görüşmeden elde edilecek bilgilerin tez çalışması dışında kullanılmayacağı ve görüşülen kişilerin isimlerinin gizli tutulacağı, elde edilen bilgilerin üniversitelerin isimleriyle birlikte kullanılmayacağı konusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Bu aşamada görüşme esnasında kayıt cihazı ile görüşmelerin kaydının alınması için izin istenmiştir. Ses kaydı için onay verilen görüşmelerde ses kaydı sırasında görüşmelerin kaydı alındığına dair bir ifade kullanılmıştır. 20 ila 30 dakika arasında süren ön görüşmelerin ardından soruları sorma aşamasına geçilmiştir. Görüşmeci kaynağın sözlerinin yanı sıra kullanılan üslup, beden dili gibi hususları not çizelgesine not etmiştir. Görüşmeler 45 dakika ile 3 saat 30 dakika arasında sürmüştür. Bir saatin üzerinde süren görüşmelerde görüşme, kısa süreli kesintiye uğrasa da yemek molası eşliğinde konu hakkında

görüşmeler sürdürülmeye devam edilmiştir. 26 görüşme toplamda 31 saat 10 dakika sürmüştür.

Görüşülen kişilerin düşüncelerini rahat, dürüst ve doğru bir biçimde ifade etmelerini ve düşüncelerini genişletmelerini sağlayan şu yöntemler uygulanmıştır (Büyüköztürk vd., 2016: 163-164): Görüşme sırasında görüşmeci giriş sorularıyla görüşülen kişinin kendisini ve konuya ilişkin çalışmalarını açıklamasını sağlamıştır. Giriş sorularıyla aynı zamanda görüşülen kişinin uzmanlığına ilişkin doğru kişiyle görüşülüp görüşülmediğinden emin olunması amaçlanmıştır. Kişiye düşüncelerini geliştirmek için bazı yansıtmalarda bulunulmuştur. *"Gerçekten enteresan duyduklarım, bu konuyla ilgili biraz daha bilgi verebilir misiniz?"* gibi cesaretlendirici sorularla kişinin düşüncelerini sürdürmesi sağlanmıştır. *"Söylediklerinizz doğru değil, öyle değil mi"* gibi şaka yoluyla meydan okumalarla bazı görüşülen kişiler daha çok bilgi vermeleri için teşvik edilmiştir. Görüşmeci, zaman zaman görüşülen kişinin söylediklerini doğru anlayıp anlamadığını görmek için katılımcının düşüncelerini özetlemiştir. Görüşmelerin sonunda tüm katılımcılardan tez danışmanına sunmak üzere görüşmenin gerçekleştirildiğine dair (araştırma konusu, araştırmacının ismi, görüşme tarihi, görüşme saati ve görüşme yeri ile ilgili bilgiler ile birlikte) uzmanın parafı alınmıştır.

Tablo 10 görüşmelerin tarihleri ve görüşme sürelerine ilişkin ayrıntılı bilgiler vermektedir.

**Tablo 10: Görüşmelere İlişkin Ayrıntılı Bilgiler**

| Tarih | Üniversite adı | Üniversite türü | Bölgesi | Görüşme süresi dakika | Kayıt süresi dakika | Kayıt süresi saniye |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13.11.2017 | Selçuk Üniversitesi | Devlet | İç Anadolu | 60 | 32 | 27 |
| 13.11.2017 | Selçuk Üniversitesi | Devlet | İç Anadolu | 60 | 28 | 2 |
| 15.11.2017 | Kocaeli Üniversitesi | Devlet | Marmara | 120 | 33 | 4 |
| 17.11.2017 | Mersin Üniversitesi | Devlet | Akdeniz | 60 | 32 | 4 |
| 17.11.2017 | Mersin Üniversitesi | Devlet | Akdeniz | 60 | Kayıt yapılamadı | |
| 02.12.2017 | Akdeniz Üniversitesi | Devlet | Akdeniz | 60 | 34 | 36 |
| 02.12.2017 | Akdeniz Üniversitesi | Devlet | Akdeniz | 60 | 26 | 50 |
| 04.12.2017 | Süleyman Demirel Üniversitesi | Devlet | Akdeniz | 60 | 31 | 3 |
| 04.12.2017 | Süleyman Demirel Üniversitesi | Devlet | Akdeniz | 60 | 12 | 54 |
| 08.12.2017 | Gazi Üniversitesi | Devlet | İç Anadolu | 60 | Kayıt yapılamadı | |
| 15.12.2017 | Bahçeşehir Üniversitesi | Vakıf | Marmara | 60 | 37 | 25 |
| 15.12.2017 | Bahçeşehir Üniversitesi | Vakıf | Marmara | 60 | 38 | 19 |
| 15.12.2017 | Marmara Üniversitesi | Devlet | Marmara | 210 | Kayıt yapılamadı | |
| 16.01.2018 | Bilkent Üniversitesi | Vakıf | İç Anadolu | 60 | 38 | 23 |
| 19.01.2018 | Gebze Teknik Üniversitesi | Devlet | Marmara | 90 | 35 | 11 |
| 19.01.2018 | Gebze Teknik Üniversitesi | Devlet | Marmara | 90 | 37 | 17 |
| 23.01.2018 | Ege Üniversitesi | Devlet | Ege | 100 | 35 | 55 |
| 23.01.2018 | Ege Üniversitesi | Devlet | Ege | 45 | 36 | 15 |
| 23.01.2018 | Yaşar Üniversitesi | Vakıf | Ege | 75 | 32 | 28 |
| 05.02.2018 | Gaziantep Üniversitesi | Devlet | Güney Doğu Anad. | 60 | 32 | 38 |
| 05.02.2018 | Gaziantep Üniversitesi | Devlet | Güney Doğu Anad. | 45 | 37 | 54 |
| 05.02.2018 | Gaziantep Üniversitesi | Devlet | Güney Doğu Anad. | 60 | 22 | 20 |
| 07.02.2018 | Karadeniz Teknik Üniversitesi | Devlet | Karadeniz | 45 | 39 | 14 |
| 07.02.2018 | Karadeniz Teknik Üniversitesi | Devlet | Karadeniz | 90 | 20 | 25 |
| 15.02.2018 | Fırat Üniversitesi | Devlet | Doğu Anadolu | 60 | 44 | 50 |
| 15.02.2018 | Fırat Üniversitesi | Devlet | Doğu Anadolu | 60 | 36 | 8 |
| | | | | **1870** | **766** | **582** |
| | | | | ***31 saat 10 dakika*** | ***12 saat 35 dakika 42 saniye*** | |

Gömülü teori çalışmalarında *teorik duyarlılıktan* bahsedilir. Teorik duyarlılık, araştırmacının gömülü teoriyi geliştirirken hangi verinin önemli olduğu konusunda

duyarlı olmasının yanında, teori inşa etmek için ne zaman ve ne çeşit ek verinin gerekli olduğunu anlamak için kullandığı bir şeydir (Christensen vd., 2015: 421). Tablo 10'da görüldüğü gibi görüşmelerin gerçekleştirildiği tarihlere göre sıralanmıştır. Gömülü teoride veri toplama sürecinde en önemli husus, veri analizinin de bu süreçte eşzamanlı olarak yapılması ve teorik örnekleme yapıldığı için elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda gerekli görülmesi durumunda yeni örnek birimlerine gidilerek veri toplama sürecinin devam ettirilmesidir (Baş ve Akturan, 2017: 75). Görüşmeler 3 grup zaman aralığında gerçekleştirilmiştir. Birinci grupta 13, ikinci grupta 6 ve üçüncü grupta 7 görüşme gerçekleştirilmiştir. Tablo 10'da renklendirilmiş alanlar, aynı zaman aralığında yürütülmüş görüşmeleri ifade etmektedir. Birinci grupta önce kolay ve hızlı ulaşılabilir katılımcılarla temas kurulmuştur. 13 görüşme yaptıktan sonra, katılımcıların belirlenmesine ilişkin ihtiyaç planlaması yapılmıştır. Üniversite türü ve üniversitenin bulunduğu bölgesi gibi hususlar dikkate alınarak bu ikinci ve üçüncü görüşme turları düzenlenmiştir.

## 2.6. Veri Analizi Ve Rapor Yazımı

Nitel verilerin analizi konusunda literatür pek çok yaklaşım ortaya koymaktadır (Miles and Huberman, 1984; Dey, 1993; Wolcott, 1994; Strauss and Corbin, 1990). Ancak söz konusu yaklaşımların ortak paydası, verilerin betimlenmesi ve temaların ortaya çıkarılmasına verilen önemdir. Göze çarpan diğer bir husus ise, araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaların ve alt kategorilerin anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesidir. Her ne kadar literatürde farklı veri analiz yaklaşımlarından söz ediliyorsa da, yapılan analizin derinliğine göre nitel veri analizini iki grupta incelendiği görülmüştür.

Strauss ve Corbin (1990) iki veri analiz süreci olarak betimsel analiz ve içerik analizi önermektedir. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeysel olup daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda uygulanmaktadır. İçerik analizi ise, önceden belirgin olmayan temaların ve alt kategorilerin ortaya çıkarılması için toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesinden ibarettir. Nitel veri analizi sürecinde verilerin içeriğine göre kodlanmasına içerik analizi denir (Dawson, 2015: 96).

Betimsel analiz yaklaşımına göre, toplanan veri, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlara göre de sunulabilir. Betimsel analizde temel amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış şekliyle okuyucuya sunmaktır (Ekiz, 2015: 75-76). İçerik analizinin amacı ise, verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkileri ortaya koyabilmektir. Betimsel analizde toplanan veriler sadece özetlenir ve yorumlanırken, içerik analizinde veri, derinlemesine bir işlemden geçerek betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu ile ulaşılır. Bu doğrultuda toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, ikinci adımda kavramları mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve üçüncü adımda veriyi açıklayan temaların saptanması hedeflenir. İçerik analizi yöntemiyle veri tanımlamaya, verinin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. İçerik analizinde araştırmacının gerçekleştirdiği temel işlem, benzer verileri belirli kavram ve temalar çerçevesinde

bir araya topladıktan sonra bunları anlaşılır şekilde düzenleyerek ve yorumlayarak okuyucuya sunmaktır.

Araştırmanın ve toplanan verilerin özelliklerinden yola çıkarak veri analiz planı içerik analizi yaklaşımına göre geliştirilerek uygulanmıştır. Uygulanan içerik analizi aşamalarına geçmeden önce, içerik analizinde kullanılan bazı kavramların açıklanmasında fayda olacağı düşünülmüştür. Bunlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242):

**Tümevarımcı analiz:** Strauss ve Corbin (1990) kodlama yoluyla verilerin içerisinde (gömülü) saklı olan kavramları ve bu kavramlar arasında ilişkileri ortaya çıkarma sürecini *kuram oluşturma* olarak adlandırmaktadır. Strauss ve Corbin'e göre incelenmesi amaçlanan olguya dayandırılabilecek bir kuramın olmaması durumunda *tümevarımcı analiz*, yani kodlamaya dayalı içerik analizi uygulanmalıdır.

**Kodlama:** Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere isim verilmesi sürecine *kodlama* işlemi denir. Başka bir ifadeyle, gömülü teoride kodlamanın amacı, verinin karmaşıklığının ve dağınıklığının altında yatan meseleyi bulmak ve kavramlaştırmaktır (Baş ve Akturan, 2017: 75). Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi sağlar. Ortaya çıkan kodlar, yani kavramlar ve bu kodlar arasındaki ilişkiler, yani temalar, verilerin içinde saklı olabilecek olguyu ya da kuramı açıklanmasında yardımcı olan temel taşlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243). Sağlıklı bir kodlama işlemi yürütülebilmesi için kodlamanın mümkün olduğunca küçük parçalara ayrılması, verinin kelime kelime analiz edilmesi ve kelimelerde, kelime gruplarında bulunan anlamların kodlanması tavsiye edilmektedir (Baş ve Akturan, 2017: 76).

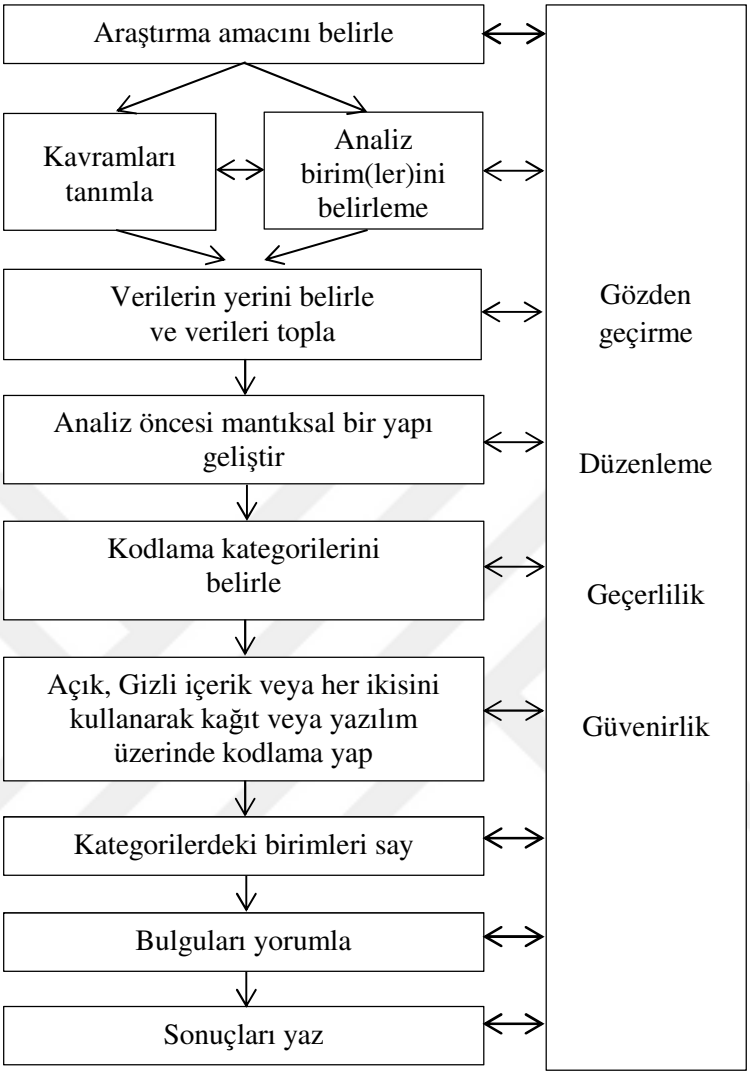
**Kavram:** İçerik analizinde temel analiz birimini oluşturan *kavramlardır*. Araştırmacının verisinde karşılaştığı olay, nesne, hareket ve karşılıklı ilişkilerden önemli gördüklerini soyut bir şekilde tanımlanmasından kavramlar doğar. Buradaki amaç, benzerlik gösterenleri bir grup altında toplayarak analiz edilmesidir. Her ne kadar, bir olay ya da ilişki kendi başına bir anlam ifade ediyor da olsa bunlardan benzer özellikleri olanları ve ortak anlamlar ifade edenleri tek bir grup altında

boyutlandırmak gömülü teorinin ortaya çıkmasında ilk aşamasını oluşturur. (Güler vd., 2015: 215).

**Kategori:** Elde edilen **v**erilerin kavram olarak adlandırılmasından sonra daha derin analizlere girerek bunları sınıflandırmak ve daha üst kategorilere ayrılabilecek hale geldiğini fark edildiğinde düz kodlama yerine üst kavramlar altında kavramları gruplandırarak kategorize edilmesi gerekir. *Kategoriler*, veride hangi konuların öne çıktığı konusunda bilgi veren mantıksal açıklamalardır. Burada önemli olan husus, kategorilerin adlandırırken daha geniş ve daha soyut kavramlardan seçilmesidir (Güler vd., 2015:216).

Büyüköztürk ve diğerlerinin (2016) içerik analizi aşamalarının mantıksal çerçevesini gösteren bir şeklini aşağıda sunulmuştur.

**Şekil 13: İçerik Analizi Aşamaları**




**Kaynak:** Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi, 252.

Şekil 13'te görüldüğü gibi Yıldırım ve Şimşek (2016: 243) nitel araştırma verilerin işlenmesinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine ilişkin temel olarak dört aşamalı bir yol göstermektedir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması. Literatürde gömülü teori çalışmalarının veri analizinde verilerin kodlanmasına ilişkin birçok çeşitli isimlendirmelerle veri analiz aşamalarından bahsedilmektedir (Güler vd., 2015; Merriam, 2015; : (a) Açık Kodlama, (b) Serbest Kodlama, (c) Eksen Kodlama, (d) Seçici Kodlama ve (5) Kilit Nokta Kodlama. Bu çalışmada beş aşamalı içerik analizi yöntemi adım adım uygulanmıştır.

**(1) Verilerin Kodlanması:** İlk aşama, açık kodlama, mikro analiz kodlama olarak da adlandırılmaktadır (Baş ve Akturan, 2017: 76). *Açık kodlama* aşamasında, veriler deşifre edilir, okunur ve önemli fikir ve kavramlar bir veya birkaç kelimeden oluşan kodlarla işaretlenerek veriyi ham veriden ayırma işlemidir. Bu aşamada araştırmacı araştırmanın konusu ve amacı çerçevesinde sürekli tekrarlanan *Bu ne ile ilgili?* ve *Burada neye atıf yapılmaktadır?* sorularına verilen her satırın, cümlesinin ve paragrafın okunması söz konusudur. Bu aşamada toplam 2.651 referans ifadeye ulaşılmıştır. Bu referans ifadelerle anahtar kod listesi oluşturulmuştur. Bu liste verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevini görür. Bu aşamada belirlenen referans ifadeler (kodlar) herhangi bir seçki ya da sınıflamaya tabii tutulmamıştır. *Serbest kodlama* aşamasında, açık kodlama aşamasında belirlenen ifadelerden hangi ifadenin daha önemli olduğuna karar verilmiş ve farklı bölümlerde yer alan ve anlam bakımından ilişkili olan veriler bir araya getirilerek toplam 92 serbest kod oluşturulmuştur. Veri analizinin üçüncü aşaması olan e*ksen kodlamasında,* serbest kodlama işleminde elde edilen kodların daha rafine hale getirilmesi ve veriye dayalı geçici kodlar ve kategorilerin oluşturulması amaçlanır. Bu aşamada iki düzey içeren, sürekli karşılaştırma (constant comparison) tekniği uygulanmıştır. Bu teknik, kod-kod karşılaştırma ve kod-veri seti karşılaştırması içermektedir. Her görüşme ayrı ayrı veri seti olarak ele alınmıştır. Eksen kodlamasında kodlar arasındaki ilişkiler, benzerlikler ve farklılıklar tespit edildi, kodlama hataları giderildi ve toplam 26 geçici kategoriye ulaşıldı. Eksen kodlama sonucunda elde edilen veriler, varılmak istenen teorik modelin genel hatları ile ilgili fikir vermesi ve sonraki kodlama aşamalarının temelini oluşturduğundan oldukça önemlidir.

**(2) Temaların Bulunması:** Bir sonraki aşamada *seçici kodlamaya* geçilmiştir. Seçici kodlama aşamasında fenomenin açıklanmasına daire son düzenlemeler yapılır. Seçici kodlama sürecinde Girişimci ve Yenilikçi Üniversite ile ilgili alan yazında değinilen belirgin kavramsallaştırmalar ve yaklaşımlar da dikkate alınarak, varılmaya çalışılan teorinin temel hatlarını

oluşturan kategorileri ve kategoriler arası ilişkilerin veriye dayalı olarak tanımlanması, çekirdek teorinin genel hatları ve bileşenleri ile birlikte ortaya koyulması amaçlanmıştır. Seçici kodlamanın sonucunda eksen kodlamada elde edilen 16 geçici kategori, toplam 5 tema altında bir araya getirilmiştir. Kodlama sürecinde araştırma soruları ve araştırmanın kavramsal çerçevesi göz önüne alınarak yürütülmüştür. Bu, hem okunan verilerin daha kolay kodlanması hem de araştırmanın geçerli sonuçlara ulaşması için gereklidir.

**(3) Kodların ve Temaların Düzenlenmesi:** Ayrıntılı kodlama ve tematik kodlamadan sonra, *Kilit Nokta Kodlama* aşamasında temaların ve alt kategorilerin açıklanmasına dair teorinin görsel sunumu hazırlanmıştır. Bu aşamada, seçici kodlama aşamasında ortaya çıkan kategori ve temalar, eldeki ham veriler ile tekrar karşılaştırılarak temellendirilmesiyle nihai kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Kilit Nokta Kodlama sonucunda 3 tema ve 14 nihai kategoriye ulaşılmıştır. Oluşturulan bu nihai tema ve kategoriler, varılmak istenen teorinin çekirdeğini ve temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

**(4) Bulguların Yorumlanması:** Açık kodlama, eksen kodlama, seçici kodlama ve Kilit Nokta Kodlama aşamaları ve bu aşamada elde edilen kodlara ilişkin detaylı bilgiye, çalışmanın *elde edilen bulguların tanımlanması* bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

İçerik analizinde frekans analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde tarihsel olarak ilk kullanılan teknik, ifadelerin hangi sıklıkta görüldüğünü saymak olmuştur (Bilgin, 2014: 18). Verilerin sayısallaştırmasını içerik analizinin ön şartı ve ayırt edici özelliği olarak görenler bulunmaktadır (Demirci ve Köseli, 2017: 350). Ölçme gerekliliği sayısallaşmayı getirdiği ifade edilmektedir. Tavşancıl ve Aslan (2001: 24)'a göre içerik analizinde ölçmeye ihtiyaç duyulmakta ve bu da sözel değerlerin rakamsal olarak kodlanmasını gerektiriyor. Frekans analizi, birim ya da öğelerin sayısal, yüzdesel ve oransal bir biçimde görünme sıklığını ortaya koymaktadır. Frekans analizinin sonunda referans ifadeler önemine göre sıralanır ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır. Nihayet kategorilerin frekansları nicel olarak belirlendikten ve

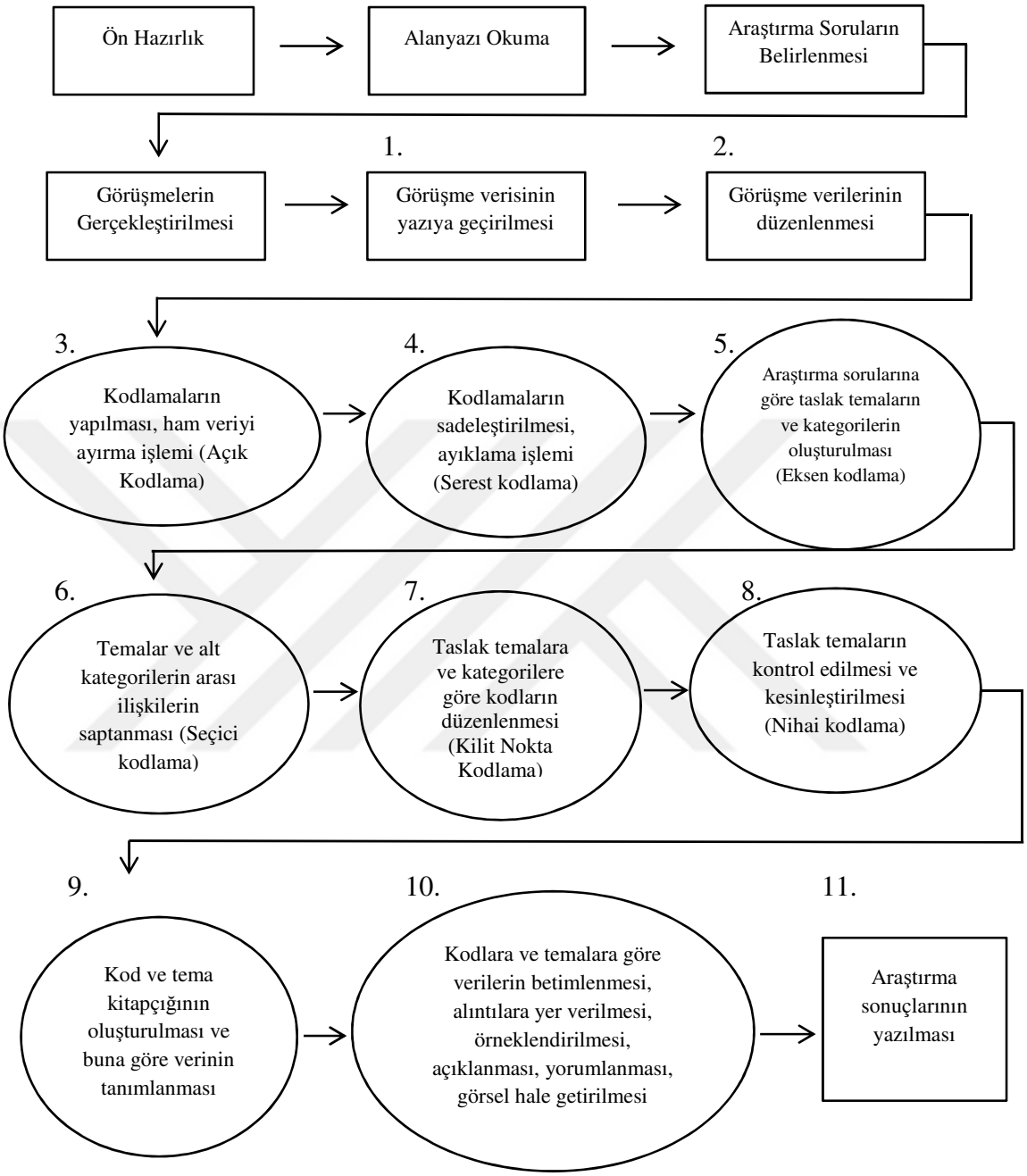
kategoriler arası ilişkiler çözümlendikten sonra, değerlendirme çıkarsama ve yorumlama aşamasına geçilir (Bilgin, 2014: 11).

Gömülü teori süreci (verilerin toplanması, analizi ve teorinin görsel sunumu) *teorik doygunluğa* erişilince sona erer; elde edilen verilerden artık yeni kavramlar çıkmadığı zaman ve teori veriyi anlamlandırdığı zaman teorik doygunluğa ulaşılır (Christensen vd., 2015: 421). 20. görüşmeden sonra elde edilen verilerden yeni kavramlara ulaşılması belirgin bir şekilde azaldığı fark edilmiştir; 21. görüşme ila 24. görüşme arasında elde edilen verilerden, az miktarda yeni kavramlar ulaşılmıştır. 24. görüşmenin sonunda teori elde edilen verileri anlamlandırdığı için son iki görüşmenin daha yapılmasına karar verilmiştir.

Yapılan görüşmeler katılımcıların izniyle ses kaydı cihazı ile kayıt altına alınmıştır. 26 görüşmeden 3 katılımcı ile yapılan görüşmede çeşitli nedenlerden dolayı ses kaydı yapılamamıştır onun yerine not tutulmuştur. Görüşmeler 45 dakika ila 210 dakika arasında değişkenlik göstermiş olup kaydı yapılan toplam görüşme süresi 755 dakika 42 saniyedir. Kaydı alınan görüşmeler deşifre edilerek elektronik metin haline dönüştürülerek veri analizi için metin tabanlı voicedocs veri deşifre yazılımına aktarılmıştır. Görüşmeler yapılırken, tamamlanmış görüşmelerin deşifre işlemi eş zamanlı olarak yapılmıştır. Yapılan deşifre işlemi her bir katılımcı için ayrı ayrı yapılmıştır ve word dosyasına göre düzenlenmiştir. Word dosyasına düzenlenen her görüşme araştırma soruları ve araştırmanın amacı doğrultusunda veriler ham veriden ayırmaya çalışılmıştır. İkinci adımda veriler, tüm bölümlerde aynı anlama gelen veriler ile birleştirilip veriler ayıklanmıştır. Daha sonra araştırma sorularına ve süreç yaklaşımı (transformasyon) doğrultusunda önceden hazırlanan temalarla verilerin işlenmesi esnasında ortaya çıkan kavramlar arası ilişkilerin saptanması, verilerin tema, kategori ve alt kategorilere göre düzenlenmesi ve tanımlanması aşamaları izlenmiştir. Belirlenen temalar ile alt kategorileri arasındaki ilişki açıklanarak yorumlanmış ve araştırmanın amacına yönelik sonuçlar ortaya konmuştur.

Şekil 14 görüşme verilerinin nasıl analiz edildiğini açıklayıcı bir şekilde göstermektedir.

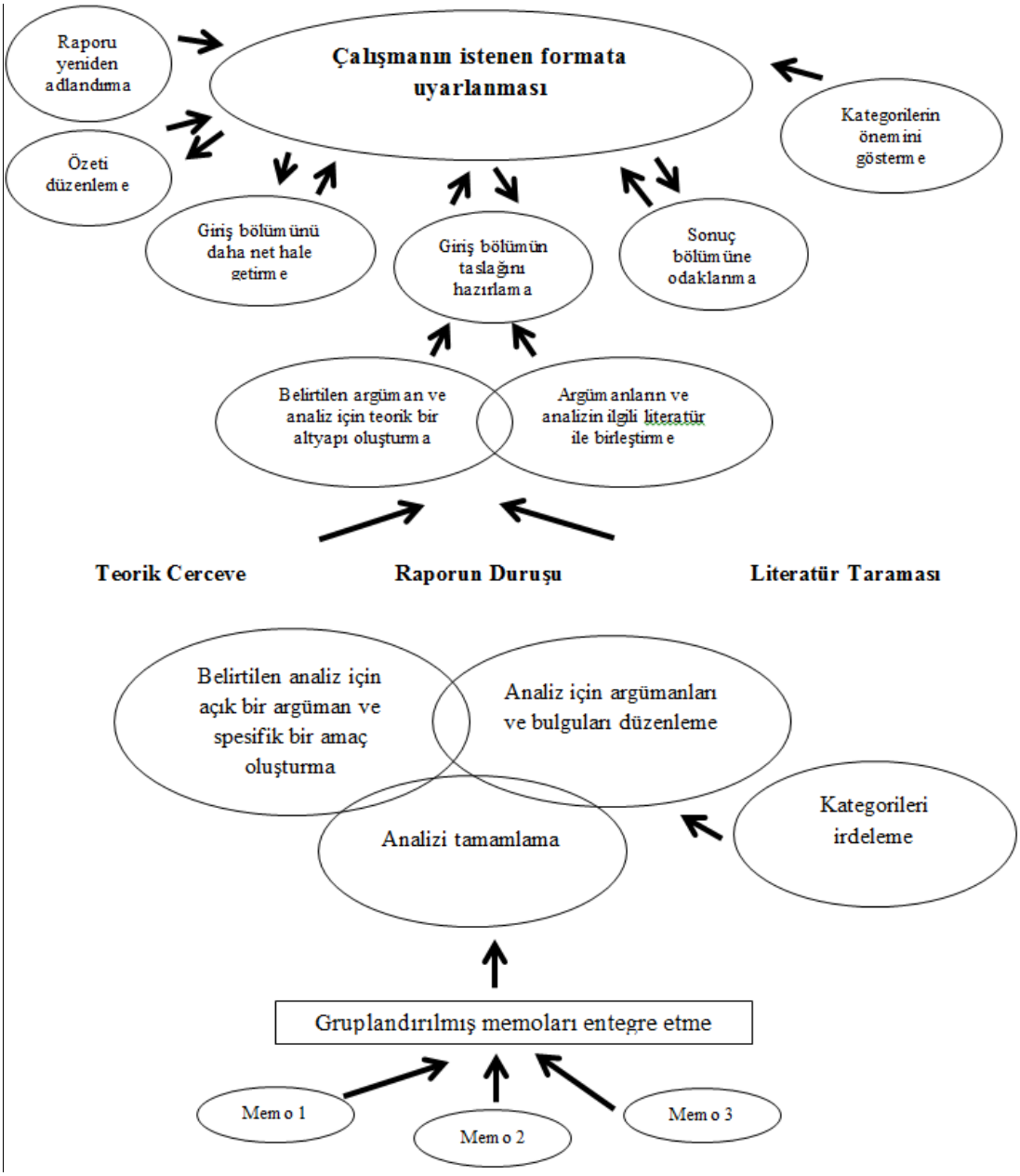
**Şekil 14: Görüşme Verilerin Analizinde İzlenen Aşamalar**




Şekil 14'te görüldüğü gibi araştırma verilerin düzenlenmesi, işlenmesi, kodlanması, yorumlanması ve yazılmasına kadar olan süreçte toplam 11 aşamalı bir yol izlenmiştir.

Bu bölümde araştırma sonuçlarının yazılmasına (raporlanmasına) ilişkin esinlenilen Charmaz'a ait (2015: 396) yol haritasını vermek yerinde olacaktır.

**Şekil 15: Gömülü Teoride Rapor Yazma Süreci**




**Kaynak:** Charmaz, K. (2015): Gömülü (Grounded) Teori Yapılandırması, 396.

Şekil 15 grounded teori yolculuğunun yazma sürecinin içine doğru nasıl genişlediğini ve yayıldığını anahtar öğeler ile resmetmektedir. Bu izlencede görüldüğü gibi bitmiş grounded teori analitik çalışmayı yazma kendini tekrarlayan bir süreçtir. Bölümler arasında tekrar düşünmek için ileri geri gitme, tekrar gözden geçirme ve bazı durumlarda değişiklikler yapıp tekrar yazmaktır (Charmaz, 2015: 395).

## 2.7. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının (görüşme formu) üniversitelerdeki çevre koşullarını, girdi ve çıktı faaliyetlerini saptayacak özelliklerde olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının sorulan sorulara verilen yanıtların samimi ve gerçek görüşleri yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu, 2017 yılında TÜBİTAK tarafından yayınlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ne giren ilk 50 üniversitede yer alan ve çalışmakta oldukları üniversitede en az 5 yıl çalışmış olan, girişimcilik alanında çalışmaları bulunan öğretim üyesi ve/veya teknoloji transfer ofisi veya girişimcilik merkezlerinde yönetici pozisyonunda görevli idari personel ile sınırlıdır.

Bu araştırma, nitel araştırma tekniklerinden gömülü teori (kuram oluşturma) ile sınırlanmıştır. Bu çalışma, nitel araştırmalarda önemli bir unsur olarak görülen teorik hassasiyete bağlı olduğu gibi, görüşülen kişilerin görüşme esnasında bulundukları durumları ve düşünceleri ile sınırlıdır.

## 2.8. Nitel Araştırmada Geçerlilik Ve Güvenirlik

Bir araştırmanın amacına ulaşılmasında en önemli ölçütlerden bir tanesi araştırmada kullanılacak veri toplama aracının etkililiğidir. Ölçme sürecine giren araştırmacı neyi ölçmek istediğine ve hangi ölçme aracının uygun olacağına karar vermelidir. Veri toplama aracının araştırma sorularına cevap bulabilecek bir şekilde uyum içinde olması gerekir ve bu uyum geçerlilik ve güvenirlik ile sağlanmaktadır (Ayazlar, 2015a: 63).

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olabildiğince yansız gözlemlemesi ve olduğu biçimiyle sunması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2016: 269). Kullanılmasına karar verilen ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, elde edilen verinin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak karşılayabilmesi ve verinin amaca uygun olması geçerliliği ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, verinin ölçüm amacına yönelik doğru bilgi verme derecesi yararlılığı ve kullanışlılığı ifade eder. Araştırmada uygulanan analizler ve elde edilen bulguların değeri, "geçerliliğe bağlıdır" (Ayazlar, 2015a: 68).

Bu çalışmada, geçerliliği test etme bağlamında uygulanan iki strateji iç ve dış geçerlilik kontrolleri gerçekleştirilmiştir. *İç geçerlilik,* araştırmacının gözlemlediği sandığı olaylar ya da anladığını düşündüğü olgulara ilişkin yorumlamalar gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığını ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270). Hazırlanan görüşme soruları kapsam geçerliliğini test etmek amacıyla girişimcilik alanından ve eğitim bilimleri alanından iki uzmanın görüşlerine sunulmuştur.[2] Uzmanların görüşleri doğrultusunda bazı sorular üzerinde değişiklikler yapılmış ve 3 soru çıkartılmıştır. Buna ilaveten görüşme formunda yer alan soruların katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanması için ifade biçimi ve anlatımı yönünden bir Türkçe Dili uzmanı tarafından incelenmiştir.[3] Miles ve Huberman'a göre (1994) nitel araştırmalarda iç geçerliliği sağlayabilmek için araştırmacının bazı sorulara yeterli seviyede yanıt verebilmesi ve buna yönelik tedbirleri gerek veri toplama, gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlığı nasıl sağlandığını açıklanması beklenir (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270-271): Geçerlilik bir sonuç değil, bir süreçtir. Araştırmacı bu süreçte elde ettiği verilerini sürekli olarak gözden geçirmeli, ölçeğinde gerekli düzeltmeleri, ince ayarları ve düzenlemeleri yaparak geçerliliğinin artırılması için önlemler almalıdır (Ayazlar, 2015: 68). Elde edilen bulgular, verilerin elde edildiği ortam göz önünde bulundurulduğunda anlam bütünlüğü sağladığını ve soruların katılımcılar tarafından aynı şekilde algılandığını göstermiştir. Bu durum çalışmanın iç geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Araştırmanın başında sunulan transformasyon süreci kavramsal çerçevesi veri toplamada rehber olmuştur ve ortaya çıkan kuram ile

[2] Doç. Dr. Sayime Erben Keçici, Dr. Öğr. Üyesi Tahsin Geçkil
[3] Özlem Karakaş (Türk Dili Edebiyatı Öğretmeni)

uyumludur. Bazı yazarlar araştırma boyunca *katılımcı doğrulaması* yapılmasını önerir (Merriam, 2015: 207). Çalışmada son 6 görüşmenin sonunda katılımcılara ortaya çıkmaya başlayan model hakkında geri bildirim istenmiştir ve katılımcılar tarafından gerçekçi bulunmuştur. Çünkü, "bu gözlediklerinizi hakkındaki yanlış anlamalarınız ile kendi ön yargılarınızı teşhis etmenizi sağlayacak bir strateji olduğu gibi katılımcıların söyledikleri ve yaptıkları ile neler olduğu hakkında onların sahip olduğu perspektifi yanlış anlama ve yorumlama ihtimalinizi bertaraf etmenin tek ve en önemli yoludur" (Maxwell 2005: 111). Ayrıca, bulgulardan yola çıkarak yapılan tahminler ve genellemeler elde edilen verilerle tutarlı olduğu söylenebilir. Yıldırım ve Şimşek (2016), betimsel türden analizlerin kullanıldığı nitel araştırmalarda görüşülen kişilerden doğrudan alıntılara yer vermenin ve alıntılar ile literatürde bulunan modellere dayandırılarak sonuçları ortaya koymanın geçerlilik için önemli olduğunu söylemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270). Çalışmada veriler analiz edilirken ve yorumlanırken görüşülen kişilerin kendi ifadelerini yansıtan alıntılara doğrudan yer verilmiş ve belirlenen kategorilere ilişkin değerlendirmelere elde edilen bulgular kısmında yer verilerek gerek görülmesi durumunda literatürden destek sağlanmıştır. Ayrıca çalışma grubu maksimum çeşitlilik tekniği doğrultusunda genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmiştir. Çünkü nitel araştırmalarda veri toplama sürecine uygun ve yeterli zaman ayırma ve bununla birlikte olay ve olgu hakkındaki anlayışların çeşitliliğini arama ile desteklenmelidir (Merriam, 2015: 209). *Dış geçerlilik*, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkindir. Araştırmanın dış geçerliliğinin olması için araştırma sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyor olması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 271). Başka bir ifadeyle, araştırma sonuçlarının farklı durumlara ne derece uygulanabileceği ile ilgilidir (Merriam, 2015: 214). Çalışma grubuna ait demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, unvan), çalışma alanları, hizmet süreleri, görüşme soruları, görüşme süresi, kayıt süresi vb. başka bir örneklemle karşılaştırma yapabilecek düzeyde ayrıntılı bir şekilde özenle açıklanmıştır. Merriam'a göre nitel araştırmalarda istatistiksel anlamda genellenebilirlik (tesadüfi örneklemden evrene) sağlanması mümkün olmasa da, bu bir nitel çalışmadan hiçbir şey öğrenilmez anlamına gelmemektedir (2015: 216). Eisner'in (1991: 197) işaret ettiği gibi "tesadüfi örnekleme mantığı kusursuz olsa da, açıkça görüldüğü üzere gündelik hayatımızda bizler genellemelere ulaşmak

için tesadüfi seçimler yapmayız. Yine de hayatın çeşitli safhalarında karşılaştığımız ve mümkün olduğunca tesadüfilikten uzak olarak nitelenebilecek olaylarda bir şeyler öğreneceğimizi söyleyebilirz. Yani, gerçekten 'hayattan dersler' alırız." Dolayısıyla nitel araştırmalarda, araştırmacı çoğunluk hakkındaki genel doğrunun ne olduğunu bulmak yerine, dikkatli ve titiz bir şekilde belirli ya da özgün olanı derinlemesine anlamaya çalışır (Merriam, 2015: 215).

Güvenirlik yapılan çalışmalarda elde edilen bulguların tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Merriam, 2015: 211). Diğer bir ifadeyle, eğer çalışma tekrarlanacak olursa aynı sonuçlar ortaya çıkarılabilir mi? Nitel araştırmalarda gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve çalışmanın benzer gruplarda yeniden yapılırsa aynı sonuçlara ulaşmanın mümkün kılmadığı en baştan kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 272). Bunun en basit nedeni, insan davranışı hiçbir zaman durağan olmamasıdır (Merriam, 2015: 211); sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 272). Merriam, kişisel deneyimler hakkında kaydedilenlerin hepsini mutlaka güvenilmez olarak değerlendirilemeyeceği gibi, büyük bir grubun şahit olduğu olaylar hakkında kaydedilenleri de her zaman güvenilir olarak görülemeyeceğini ifade etmektedir (2015: 211). Dolayısıyla nitel araştırmalarda asıl sorulması gereken soru *ulaşılan soruların toplanan verilerle ne kadar tutarlı olduğu*dur. Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda güvenirliği, *güvenirlik ve tutarlılık* olarak ifade ederek ilk kez kavramlaştırmış oldular. Merriam (2015: 212) bu durumu "başkalarının da aynı sonuçlara ulaşması değil, araştırmacının topladığı verileri gören ve ulaştığı sonuçları inceleyen başkalarının da onlardan bir anlam çıkarmasını, tutarlı ve güvenilir bulmasını dilemesi" şeklinde izah etmektedir. Bundan dolayı nitel araştırmalarda asıl mesele bulguların tekrar edilebilirliği değil, sonuçların toplanan verilerle tutarlı olup olmadığıdır. Başka bir söyleyişle, eğer elde edilen araştırma bulguları verilerle tutarlı ise o araştırma güvenilir olarak görülebilir (Merriam, 2015: 213). Nitel araştırmalarda güvenirlik için Dey (1993: 251) "ortaya koyduğumuz bilgileri başkalarının aynı şekilde tekrarlamasını bekleyemeyeceğimizi" bundan dolayı da "yapabileceklerimizin en iyisinin eldeki sonuçlara nasıl ulaştığımızı açıklamamız" olduğunu ifade ediyor. Richards ise bu hususu şu şekilde ifade etmektedir: " İyi bir

nitel araştırmanın geçerliliği büyük ölçüde araştırmacının eldeki sonuçlara nasıl ulaştığını ikna edici bir biçimde ortaya koyabilmesine ve ortaya konulan veri, bulgu ve sonuçların ulaşılması mümkün olanların arasında en iyisi olduğu hakkında okuyucuda bir güven oluşturmasına bağlıdır." Nitel araştırmalarda çalışmanın güvenirliğinin sağlanması için Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen denetleme tekniği uygulanır. Bu tekniğinin uygulanmasındaki amaç, araştırmacı araştırmanın başından sonuna kadar yapılan her şeyin kaydedildiği bir araştırma günlüğü tutar ya da önemli görülen yeni fikirler ve durumlarla ilgili bilgi ve detayları not eder.

*Dış güvenirliğin* sağlanmasında LeCompte ve Goetz (1982) tarafından önerilen şu stratejiler dikkate alınmıştır: Araştırmacının üstlendiği rol ile ilgili açıklamalar, aynı konuda çalışacak diğer araştırmacılara ne tür roller üstlenmeleri gerektiği konusunda bir fikir verebilir. Araştırmacı, görüşme esnasında kendi konumunu gözlemci olarak açık hale getirmiştir. Araştırmacı radikal ve keskin söylem ve duruşlarından kaçınmış ve mutedil bir duruş sergilemiştir. Araştırmada veri kaynağı olan kişilerin hangi ölçütlere göre belirlendiği açık ve detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu sayede, benzer çalışma yapacak diğer araştırmacılar çalışma grubu belirlerken bu tanımlamaları dikkate alabilir. Benzer çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşabilmek için araştırmacının kullandığı kavramsal çerçeve, varsayımları ve araştırma süreci ayrıntılı olarak açıklaması beklenir. Bu açıklamalar şeffaf ve detaylı olarak yapılmış ve ilgili konular ilgili bölümlerde sunulmuştur. Araştırmada farklı görüşler ve alternatif ifadeler dikkate alınmıştır. Ayrıca araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmıştır.

*İç güvenirliğin* sağlanmasında LeCompte ve Goetz (1982) tarafından önerilen şu stratejiler dikkate alınmıştır: Okuyucuya araştırma verilerini yorum katmadan okuma fırsatı vererek, daha sonra araştırmacının ulaştığı sonuçları bu verilere göre değerlendirme fırsatı verilmiştir. Ulaşılan sonuçların teyit edilmesi amacıyla, elde edilen verilerin analizinde bir başka araştırmacı dâhil edilmiştir. Bir veri seti uzman ve araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve akabinde kodlar karşılaştırılmış ve tutarlılık hesaplaması yapılmıştır. Miles ve Huberman (1994)'in formülü (Araştırmanın Güvenirliği = Görüş birliği / (Görüş ayrılığı + Görüş birliği) x 100) kullanılarak araştırmanın güvenirliği % 91 olarak hesaplanmış ve böylelikle ulaşılan sonuçlar teyit edilmiştir.

Son olarak, bir çalışmanın geçerlilik ve güvenirliği önemli ölçüde *araştırmacı etiğine* bağlıdır (Merriam, 2015: 220). Çalışma ele alınırken, Patton'un (2002: 552) inanırlık kavramı ile ilişkilendirdiği "entelektüel hassasiyet, mesleki dürüstlük ve yöntem-bilimsel yeterlilik" ilkelere uyulmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca katılımcıların isimlerine yer verilmemesi üniversite isimlerinin ifadelerle ilişkilendirilmemesi gibi etik uygulamalara dikkat edilmiştir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTE ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında elde edilen verilerden üretilen bulguların tanımlanmasına ve tartışılmasına yer verilmiştir. Bu bölüm temelde iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, metodoloji bölümünde yer verilen *açık kodlama,* s*erbest kodlama*, *eksen kodlama* ve s*eçici kodlama* aşamalarında elde edilen bulgular sunulmuştur. Bölümün ikinci kısmında ise, *kilit nokta kodlama* aşamasında elde edilen bulguların çalışmanın amacı doğrultusunda eldeki alt kategorileri, kategorileri ve temaları bir düzen içerisinde yorumlanarak, varılmak istenen teorinin genel hatları ile temel bileşenleri ve içeriğine yer verilmiştir. Metodoloji bölümünde çalışma, kurgusal olarak bir çeşit tümevarım araştırması olduğu ifade edilse de, bölümün ikinci kısmında bulgular tanımlanır ve yorumlanırken bütünden-parçaya ilerleyen bir yol izlenmesi uygun görülmüştür. Bu yolun izlenmesi, teorinin sunumunu kolaylaştıracağı, parça-bütün ve parça-parça ilişkilerini daha belirgin hale getireceği düşünüldüğünden tercih edilmiştir.

## 3.1. Açık Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Açık kodlama aşamasında 2.651 referans ifadeye ulaşılmıştır. Belirlenen referans sayısının çokluğu ve açık kodlama mantığına göre ifadelerin genellikle tek başına bir anlam ifade etmediğinden, açık kodlama aşamasında elde edilen bulgulara yer verilmemiştir. Bu nedenden dolayı bulguların sunumunda veri analizinin ikinci aşaması olan serbest kodlama sonucunda elde edilen bulgular ile başlanmıştır.

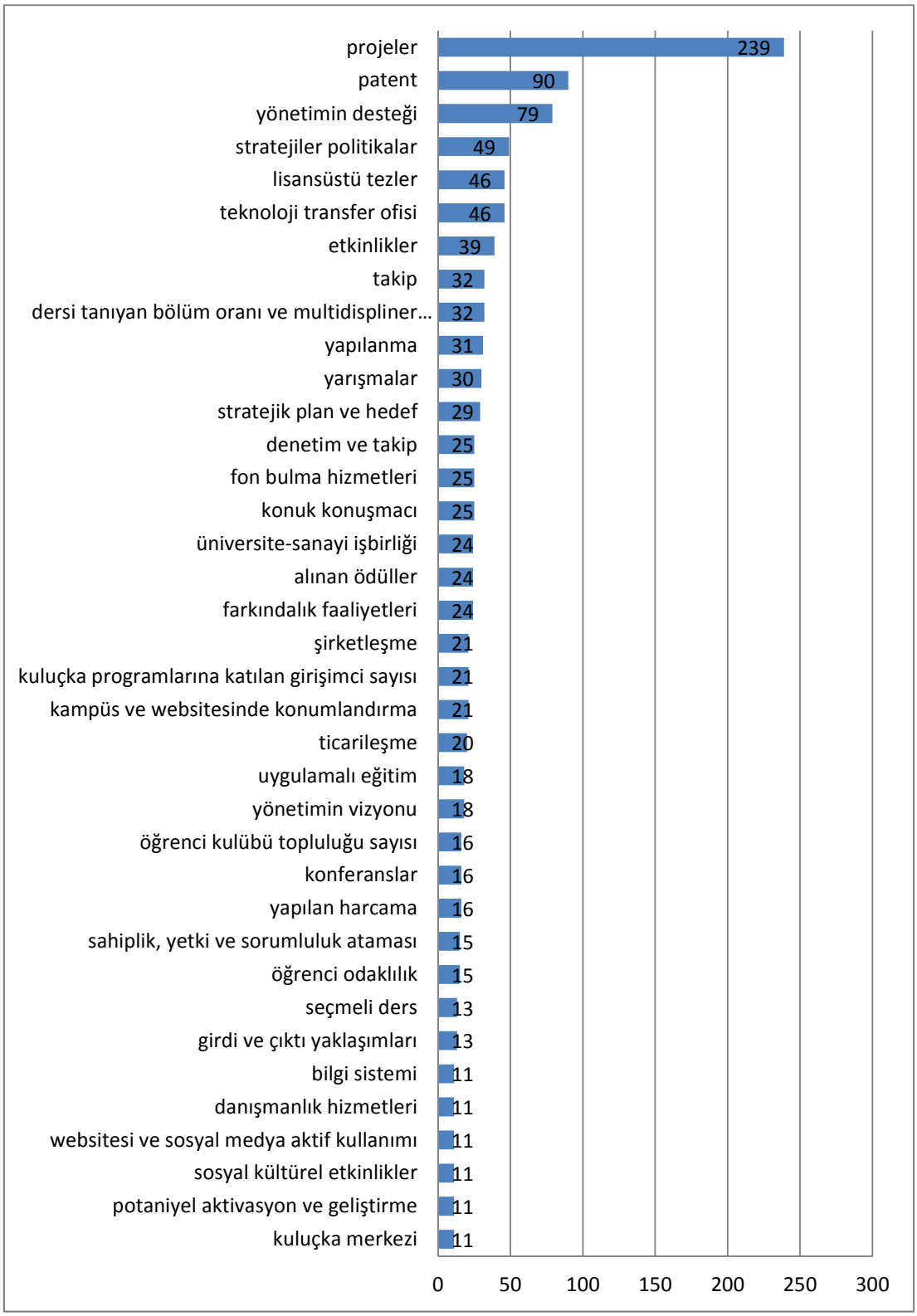
## 3.2. Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Açık kodlama aşamasında 26 adet metin deşifre edilmiş veriler önemli fikir ve kavramlar bir veya birkaç kelimeden oluşan kodlarla işaretlenmiştir. Bu aşamadan hemen sonra, bir önceki aşamada üretilen kodların birbiriyle ilişkilendirilerek, benzer

ifadeler, aynı veya yakın noktalara işaret eden referans ifadeler birleştirilerek serbest kodlar üretilmeye çalışılmıştır. Kodların metinlerle ilişkilendirilen bu aşamasında elde edilen serbest kod sayısı 92'dir. Bu süreçte *kod matrix tarayıcısı* fonksiyonu kullanılmıştır. Serbest kodlama sonucunda elde edilen kodlarla ilgili sayısal veriler EK-2'de yer almaktadır.

Serbest kodlama aşamasında oluşturulan serbest kodlar için şunları söylemek mümkündür; Girişimci ve yenilikçi üniversitelerde girişimcilik iç ekosistemini etkileyen özelliklere, kurumsal girişimcilik kültürün anlamı ve etkileyen unsurlara, girdi ve çıktı faaliyetlerini kapsayan süreç ve faaliyetlere vurgu yapan, alanda yapılan çalışmalarıyla ilgili görüş ve düşüncelerinden oluşan, alanın yapılanması, problemleri ve yönelimlerini içeren değerlendirmeler ve tespitlerden tanımlanan kodlardır. Grafik 11 referans sayılarına göre sıralanarak ilk 30 kod gösterilmiştir.

**Grafik 11: Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Kod Referans İfade Sayıları**



Bu aşamada kodlar 26 adet deşifre metin ile ilişkilendirilmiştir. Grafik 11'de görüldüğü gibi en fazla atıf alan kodlar sırasıyla *projeler* (239), *patent* (90), *yönetimin desteği* (79), *stratejiler politikalar* (49), *lisansüstü tezler* (46) ve *teknoloji transfer ofisi* (46) olarak isimlendirilen kodlardır. *"Projeler"* olarak adlandırılan kodu oluşturan referans ifadeleri gerek katılımcıların çalışma alanı olarak yürütülen projeleri, gerekse üniversite girişimciliği konusunda bir çıktı faaliyeti ile ilgili düşünceleri içermektedir.

*"Kaç proje fikri gelmiş ya da her yıl kaç proje submit etmişiz değil mi bu önemli. Burada Türkiye'nin en fazla TÜBİTAK projesi yazan kuruluşuyuz, en fazla kabul edilen ikinci kuruluşuyuz alınan bütçede, Türkiye'nin 5. üniversitesiyiz. Bunlar önemli. Uluslararası Avrupa Birliği Projeleri var, orada da Türkiye beşinci veya altıncıyız."* G18

*"Yani şeye bakabilirisiniz. Ortaya çıkan projelere bakabilirsiniz, şirket sayılarına diyebiliriz, Diğer projeler, TÜBİTAK başvuruları, Avrupa Birliği başvuruları genel olarak bunların sonuçları en azından şey olmasa bile bu sadece bunlardan kobilere yapılan başında birçok yapılan başvurular bunlar öyle diyebiliriz evet aynen bütün yapılan projelerin çıktıları ve sayıları bize bir şey verebilir."* G21

*"Aynı zamanda ciddi STK'larla beraber çalıştık. STK'larla gerek Avrupa Birliği projeleri gerek ulusal ve uluslararası diğer projelerin yürütücülüğünü yaptık."* G15

*"Biz tabii ki bu hani daha kurumsal düzeyde yaptığımız projeler kimden tarafından takdirle kabul görüyor işte TÜBİTAK programlarına başvurulan mesela girişimci proje sayısı. Onun dışında az önce bahsettiğim gibi TÜBİTAK, BİGG programı gibi proje programları sayısına bakılabilir."* G25

*"patent"* olarak adlandırılan kod genel itibariyle görüşmecinin çalışma alanı ile üniversitelerin patent çalışmaları hakkındaki görüşlerinden oluşmaktadır. Bu kodda yer alan bazı ifadeler şunlardır;

*"Kamu üniversite sanayi işbirliği projeleri kapsamında çalışıyoruz. Fikri Sınai Mülkiyet Hakları Yönetimi yani patentler faydalı modeller tasarımlar, bunlar ticarileştirilmesi konusunda çalışıyoruz."* G19

*"Çıktı olarak tabii ki biz iş fikirlerinin ne kadar uygulamaya dönüştüğünü öğrenciler bağlamında ya da akademisyenler bağlamında değerlendirmeliyiz. Sadece iş fikri olarak değil belki. Patent gibi faydalı model gibi bir takım unsurları da değerlendirmeye almamız gerekiyor. Ne kadar bunlardan alındı. Yani bir sene içinde yani iş fikri değil belki ama. Patentini aldın sen o da önemli. Bir veridir bence."* G08

*"Kaç tane buluş bildirimi var, ben bir şey buldum diye geliyor. Kaç tane patent başvurusu var. Yerli yabancı artık ikisi toplam. Kaç tane tescil edilmiş. Her patent Tescil edilmiyor. Kaç tanesi lisanslanmış."* G18

*"Üniversitenin fikri hakları ticarileştirilebilir fikri hakları ne kadar aktif kaçıyla ilgili işte son dönemde iş planı hazırlama, konsept doğrulama gibi çalışma yapılmış kaçı pasif durumda. Buna bakılırsa, bu da, girdilerin ne kadarı çıktıya dönüştü etkiler yani fikri haklar eğer yüz tane fikri hakkınız var. Bir tane Girişimciniz varsa yılsonunda bu biraz düşünmesi gerekir üniversitenin çıktıya dönüşmediği ama. Yüz tane fikri hakkınız var. 50siyle ilgili lisanslama yöntemiyle ticarileştirmeyi düşünüyorsunuz. 25inin işte bir şekilde konsept doğrulama sürecinde iseniz ya da BİGG sürecindeyseniz 25 pasif durumdaysa güzel bir rakamdır diye düşünüyorum bu girişimcilik adına üniversitede girişimcilik bakımından."* G20

"*yönetimin desteği"* olarak adlandırılan kod, girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde yürütülebilmesi için birçok görüşmeci tarafından hayati olduğu belirtilmiştir. Bu koda örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir.

*"Ben birincil öncelik, tepe yönetiminin bunu gerçekten istiyor olması. Buna hazır olması, mental olarak bunu isteklendiriyor ve yüreklendiriyor olması gerekir. Kesinlikle destekliyor olması gerekir. Yani. girişimcilik desteklenmediği sürece. Girişimciliğin anlamı yok. Sadece fikir olarak kalır. Fikir. Yerine uygulamaya dönüşmüş olması gerekiyor bu bağlamda da."* G07

*"Çok çok çok önemli. Üniversite yönetiminde başta Rektörü Rektör Yardımcıları Enstitü müdürleri bunlar çok önemli. bölüm başkanları, çok çok önemli. Hepsinin aynı bilince sahip olup bu konuyu desteklemezse başta üniversi Rektörlüğü, konunun arkasında çok dik durması gerekiyor. Biz bu konuda çok şanslıyız çok genç*

*aktif dinamik bir hocamız günde nerdeyse en az iki tane sanayi şirketine bizimle beraber hadi gidelim gezelim konumundayız."* G15

*"Yönetiminin desteği olması avantajdır tabii. Yönetimin aşağıdan gelen bu gibi tekliflerine açık olması lazım önemli olan o. Vakıf üniversitelerin tek patronun emrinde olduğu için onlarda çoğu olsa özel teşebbüs olduğu için girişimciliğe önem veriyorlar."* G03

En yüksek referans ifade sayısı alan bir diğer kod ise, *"stratejiler politikalar"* olarak adlandırılan ve genel itibariyle üniversitelerin araştırma konusuyla ilgili geliştirilen stratejiler ve politikalara değinilen referans ifadeler içeren koddur.

*"Bununla ilgili politikaların olması, üniversite mesela bir araştırma politikasında olması veya ARGE inovasyon politikasının olması."* G19

*"Direk TTO stratejik planını oluşturacağız. Bunu ya kendi içerimizden ya da dışardan hizmet satın alma yoluyla yapacağız. Ama sonuçta bu stratejik planın oluşturulmasında neye dikkat edeceğiz, üniversitenin stratejik planıyla uyumlu olmasına dikkat edeceğiz ki, üniversitemizin 2014-2018 stratejik planını biliyorum hani bu alanın, girişimcilik üniversite-sanayi işbirliği, fikri mülkiyet hakları teknoloji transfer ofisin gelişmesi sadece bulunduğumuz ilde değil, ..... bölgesinde özellikle bunu yaygınlaştırmayı hedefleyen bir stratejik planımız var."* G23 (Bölge ismi silinerek, yerine ..... kullanılmıştır)

*"Teknoloji transfer stratejisinin olması, uygulanıyor demek değildir. ama bir hafiften bir yönetim ısrar edeceğini gösteriyor. Orada olmasını ben olmasa da Ben çıktıya bakıyorum, çıktı önemli, girdisi noldu orda var işte alt tarafı bir şey var. Girdi var, şimdi dolayısıyla Biz. yazılı değil. icraata bakmamız lazım. Şimdi bir çok devletlerin poltikasına bakarsan üüüüü, gerçek. Yok. O da o insanlara bağlı bir şey işte 2-3 kişi yetmiyor. Dolayısıyla oo önemli bir şey."* G03

*"lisansüstü tezler"* olarak adlandırılan kod, görüşmecilerin yürütmüş oldukları tezleri ve öğrencilerin almış oldukları lisansüstü eğitimlerini içermektedir. Aşağıda bu koda ilişkin bazı ifadelere yer verilmiştir.

*"Yaptığım tezler anlamında ya da yaptırdığım tezler anlamında ister. Yüksek lisans doktora tezleri olsun isterse Bitirme tezleri anlamında olsun. isterse, idarecilik*

*yaptığım zamanlarda olsun, girişimciliği hayatımın odağında odağında tutup sadece üniversiteyi Bilgi üretmek anlamında değil üniversiteyi Gelecekte okuduktan sonra kendi işini kurabilecek."* G07

*"Yani bu şu demektir, makinadaki bir öğrenci Daha şimdiden mezun olmadan Yani bir motor üretmeye yönelik bir çaba içerisinde, bu olumlu Bunlar olmalı, onun dışında, yine aynı şekilde mezunlarına ve Son sınıftaki öğrencilere girişimcilik projelerine dahil edilmesi bence önemli. Mesela yüksek lisanslı doktora da dahil etmeye çalışıyoruz, Akdeniz Üniversitesi'nde görüyorum bursiyer öğrenciler vardı, TÜBİTAK destekli projelerde bunların sayısının arttırılması gerekiyor."* G06

*"Bahsettiğimiz girişimcilikleri yenilikle ilgili hem lisans hem de lisansüstü düzeylerde de eğitimler verilmesi lazım."* G24

"*teknoloji transfer ofisi"* olarak isimlendirilen kod, genel itibariyle görüşmecinin kendisiyle ilgili teknoloji transfer ofisi faaliyetleri ve girişimci üniversitenin idari yapısı ve ona özgü faaliyetleri kapsayan görüşlerini içermektedir.

*"Bunlar da tabii ki gene teknoloji transfer ofislerin işlevlerinden birisi. O gelen kişilere cevap verebilmek onların ihtiyaçlarını giderebilmek. Onlarla beraber çalışmalar üretebilmek. Bunlardan birisi. Bunları yine organize eden birim de yine rektörün takip edeceği rektör yardımcısı ya da idari birimde görevlendireceği en üst düzey yetkili tarafından takip edilmeli."* G15

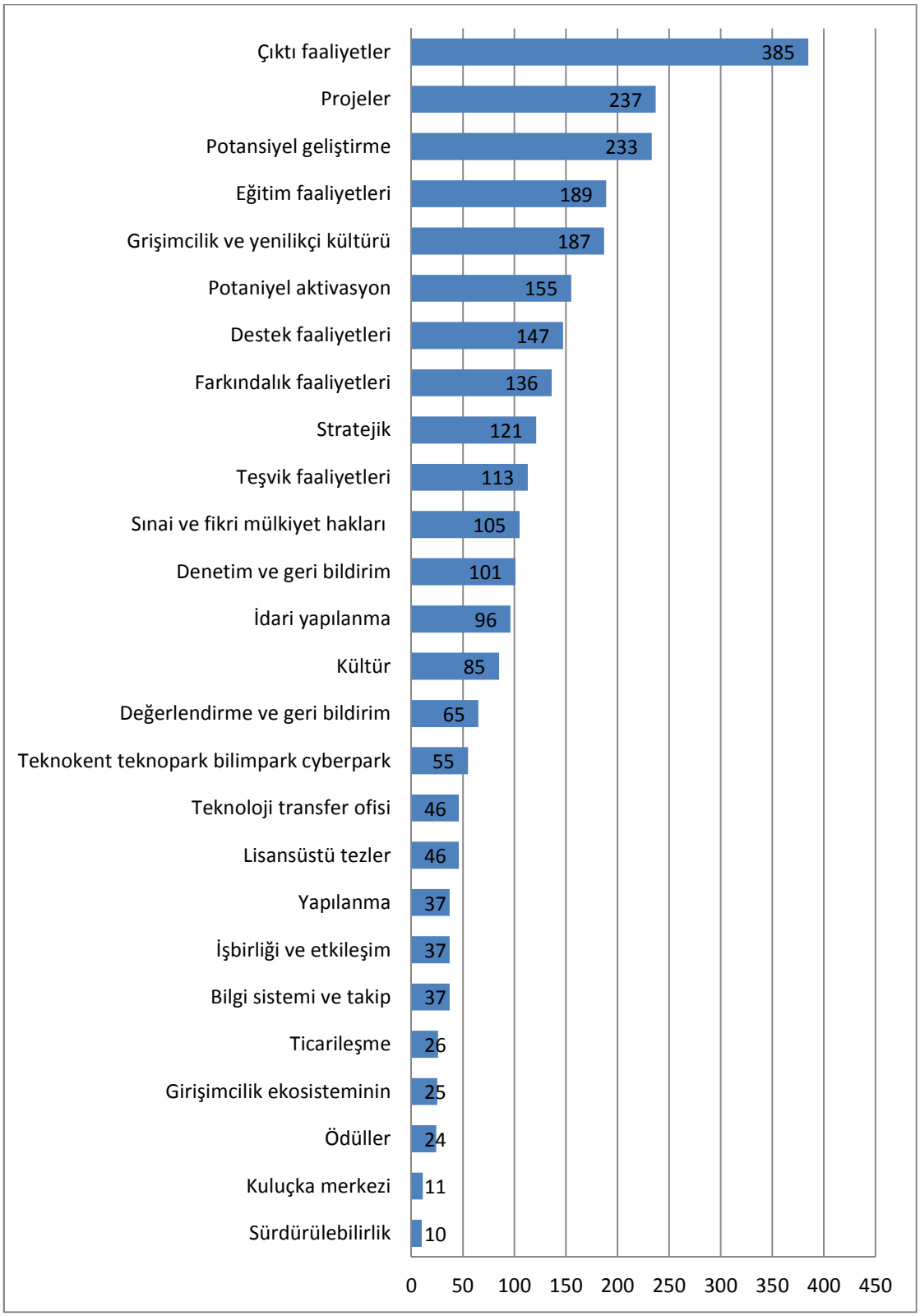
*"Şunu yapıyoruz; bizim üniversitemizde Teknoloji Transfer Ofisi var. Teknoloji Transfer Ofisinde başında ben varım, dolayısıyla bizim teknoloji transfer ofisimizin zaten ana hedefi üniversitemizi girişimci üniversite haline getirmek, girişimci üniversite kimliğini ön plana çıkartmak. Bu kapsamda, Teknoloji Transfer ofisleri zaten neler yaptıkları, hem de dünyadaki örnekler, hem de Türkiye'de Tübitak'ın verdiği bir destek var, teknoloji transfer ofislere yönelik, onun çizdiği çerçeveyle belirli o yüzden biz işte bir tanıtım, farkındalık eğitim bilinçlendirme konusunda çalışıyoruz. İkincisi Ulusal uluslararası hibe destek programları kapsamında çalışıyoruz, hibe destekleri tarafından desteklenen Ar-Ge yenilik inovasyon projeleri kapsamında destekler veriyoruz. Kamu üniversite sanayi işbirliği projeleri kapsamında çalışıyoruz. Fikri Sınai Mülkiyet Hakları Yönetimi yani patentler faydalı*

*modeller tasarımlar, bunlar ticarileştirilmesi konusunda çalışıyoruz. Girişimcilik konusunda çalışıyoruz yani. Akademik girişimcilik, öğrenci girişimciliği Start-up şirketler spin-off şirketler, bunların ticarileştirilmesi yatırım alması, Kuluçka Merkezinde geliştirilmesi gibi üniversite girişimciliği kapsamına giren her türlü faaliyeti burada yürütüyoruz aslında."* G19

### 3.3. Eksen Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Veri analizin üçüncü aşaması olan eksen kodlamada, kodlar (kategoriler ve özellikler), tümdengelim ve tümevarım düşünme yoluyla diğerleriyle ilişkilendirilmeye çalışılır (Baş ve Akturan: 2017: 77). Eksen kodlama aşamasında kategoriler alt kategorileriyle sürekli karşılaştırma metoduyla, ilişkilendirilmiş ve bunlar arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu yöntem ile, benzerlik gösteren kodlar bazen birleştirerek bazen modifiye edilerek kodlar arasındaki farklar bir önceki aşamada oluşturulan kodlara nispeten daha rafine, hatadan arındırılmış ve daha kristalize haline getirilmiştir. Burada stratejik boyutun, çevre koşulların ve faaliyetlerin kodlanmasıyla alt kategorilerin kategorilere bağlanması mümkün olmuştur. Bu aşamada kodların birbiriyle ilişkisini bulmak için *kodların ilişkileri tarayıcısı fonksiyonu* kullanılmıştır. Veri analizinin bu aşamasında üretilen kategorilerin listesi ve bunlara atıf alan referans ifade sayıları Ek-3'te sunulmuştur.

**Grafik 12: Eksen Kodlama Sonucunda Elde Edilen Kod Referans İfade Sayıları**



Eksen kodlama sürecinde kategorilerin geliştirilmesi devam eder, dolayısıyla bu kısımda sunulan kategoriler bir sonraki aşamada son hallerine ulaştırılır. Bu nedenle burada her bir kategori ile ilgili ayrıntılı açıklama ve bilgilere yer verilmeyecektir. Veri analizin bu aşamasında 26 kategori oluşturulmuştur. Grafik 12'de görüldüğü gibi bu kategorilerden en yüksek sayıda referans sayısı içerenler, *"çıktı faaliyetleri"* (385), *"projeler"* (237), "*potansiyel geliştirme"* (233), *"eğitim faaliyetleri" ve* (189), *"girişimcilik ve yenilikçi kültürü"* (187) olarak isimlendirilen kategorilerdir.

Yapılan görüşmelerde en çok atıf alan çıktı faaliyeti kodudur. Katılımcıların daha çok çıktılar üzerinde durdukları bu koda yapılan atıflardan anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, mevcutta uygulanan endeks modelinin daha çok çıktı odaklı olmasından olabilir. Bir akademisyen olan katılımcı, çıktı konusunda fazla bir değer yaratılamadığı ve bunun bir kültür olduğunu ve zamanla çıktı konusunda ilerlemelerin kaydedileceğini düşünmektedir.

*"Ama benim açımdan yani şimdi o da elbette ama ihracatın orada mesela ne kadarı ihracatı ne kadarı ürettiğinden gelir elde etmişler. Yani biz ne yapıyoruz sadece girişimciliği anlatıyoruz, girişimciliği anlatıyoruz anlatıyoruz, ama çıktı çok yok şuandaki durumu o aslında. Ama aslında o da olacak bu bir kültür, zamanla oraya odaklaşmak lazım."* G24

Bir teknoloji transfer ofisi müdürü, normalize işleminin yapılmasına tamamen karşıdır. Katılımcının tezi, üniversitelerin yaratmış oldukları mutlak olarak katma değerine bakılması gerektiğidir. Katılımcıya göre kaç tane öğretim üyesinin olduğu değil, günün sonunda üniversitenin ne kadar çıktı ürettiği önemlidir. Hatta girdilere dahi bakılmaması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcının düşüncelerine ilişkin örnek ifade aşağıda yer verilmiştir.

*"Beş tane girişimci çıkartalım, endeksin birinci sırasında tepeden girelim. Yani bu bir mantık almıyor. Bence şey olmalı. Yarattığınız çap. Çıkarttığınız patent aldığınız para. Kesinlikle girdilere bakılmamalı bu endekslerde diye düşünüyorum. Hiç normalize dahi edilmemelidir diye düşünüyorum. Öyle olmalı, ülkemiz için çıktıların faydası var."* G20

Çıktı boyutuna ilişkin bir katılımcı, çıktı odaklı bir değerlendirmenin yapılmasının çok yararlı olmadığını belirtmiştir. Üniversitelerin dış çevreyle etkileşimine yarattığı katma değerin daha önemli olduğunu söylemiştir. Konuyla ilgili düşünceleri şu şekildedir:

*"Evet. Bu tabii, şöyle güzel bi soru burada bence sonuç olarak parametreler çıktılar. Tabii çıktılar, çok önemli işte şirketlerin sayısı, şirketlerin cirosu ondan sonra şirketlerin istihdam ettiği kişi sayısı, üniversiteden çıkan şirketlerin patenlerin, lisanslanan patent patentlerin sayısı büyüklüğü filan bana göre çok çok önemli ama, Türkiye'de bence gözardı edilen girişimcilik kültürüyle ilgili olarak bunu zaman çerçevesi birincisi, ikincisi de yarattığınız değerin üniversite olarak yarattığınız değerin sadece maddi veya parasal şeylerle ölçülmesi üniversitelerin şimdi değer yaratma diye en başta konuştuk ya, değer yaratma da aslında girişimcilikte de inovasyonda da hep ilk başlarda eee geleneksel olarak bakıldığında ekonomik değerler atma yani işte üniversitenin elde ettiği gelir. Projelerden elde edilen gelir diye hep bakılıyor buna. Ama. aslında değer tanımı, bırakın üniversiteyi artık şirketlerde de yaratılan değerin büyüklüğü, parasal şeylerle ölçülmüyor şirketlerin yarattığı sosyal değer işte birtakım sosyal faaliyetlere verdikleri destekler, toplumla ilgili konulara verdikleri destekler çok önemli çünkü onlar. Bir şekilde size zaten şirketlere bile bir süre sonra gelir olarak dönüyor. Burada, şuraya bağlayacağım. Türkiye'deki üniversitelerde hem bu çeşitli endekslerin değerlendirmesinde, hem de TÜBİTAK gibi kuruluşların Teknoloji Transfer Ofisinin performans değerlendirmesinde kullandığı işte patent sayısı, proje sayısı, bunlardan elde edilen gelir. Ve de en sonunda da TTO nun elde ettiği para üniversiteye kalan para ölçümünün ben çok doğru olmadığını düşünüyorum, çünkü üniversiteler bu kapsamdaki faaliyetleri ile yarattıkları değerin kendilerine yarattıkları parasal değerden çok ekosistem için yarattıkları değer çok önemli, yani sizin girişimciye Start up a kazandırdığınız para bırakın parayı onu tanıştırdığınız bir kişi bir network ve sonrasında onun bu elde ettiği yatırım veyahut bir akademisyeni size geldiğinde yönlendirmeniz onun projesiyle ilgili iş fikriyle yaptığınız yönlendirme aslında 2 - 3 yıl sonra belki çok farklı bir noktaya gidiyor. Bu somut çıktılarının ölçülmesi gerektiğini anlıyorum ama ben dünyada da bu konuda birçok teknolojik*

*transfer ofisiyle de konuştum. Oradaki TTO'ların birçoğu TTO'nun kendisinin elde ettiği gelir veya üniversiteye bu işlerden kalan para ölçümünün çok doğru olmadığını kendilerinin dış çevresel ekosisteme yarattıkları değerin ölçüldüğünü söylüyorlar."* G19

Serbest kodlama sonucunda elde edilen bulguları tanımlarken *"projeler"* olarak adlandırılan kod hakkında açıklamalarda bulunulduğundan, burada tekrar yer verilmesine gerek duyulmamıştır.

*"potansiyel geliştirme"* olarak adlandırılan kod, öğrencilerin sahip olduğu potansiyelini nasıl ve ne ölçüde geliştirilebileceği ile ilgili bilgiler içermektedir. Katılımcılar genel itibariyle öğrencilerin teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerektiği ile ilgili verebilecek örnek ifadeler aşağıdadır;

*"Bir politika yani tabii hükümet politikası olduğu gibi aynı zamanda yerel anlamda yerel bir politikalarında burada ortaya çıkarması geliştirmesi gerekiyor. İşte sivil toplum kuruluşlarıyla belediyelerle kamu kurumu ve kuruluşlarıyla acaba Bu konuda ne gibi araştırma projeleri yapılabilir. Öğrencilerimizin de olan bu potansiyel yani girişimcilik potansiyeli nasıl harekete geçirebilir, bu konularda yoğun bir şekilde çaba göstermek gerekiyor."* G04

*"Hmm eee tabiiki de destekleme de önemli, işte burada destek mekanizmaları olmalı, yani demin de bahsettiğim gibi idari birimler veya paydaş olunun kurum dışı yapılar destek faaliyetlerinde bulunuyor mu buna bakılabilir. Teşvik sisteminin olup olmadığına bakılabilir. Bütün bunlar girdi faaliyetleridir elbette.* G05

*"Gençlerimize baktığımızda inanılmaz çok fazla bir mezuniyet mezun öğrenci vermekteyiz, özellikle iktisadi ve idari bilimler fakültesi bölümü öğrencilerinde. Bu öğrencilere de girişimciliğe, özelde çok fazla teşvik ediyoruz ki. Bu anlamdaki kendilerini geliştirebilsinler aynı zamanda işsizlik. işsizliğinin önlenmesi açısından da girişimciliğin teşvik edilmesi, istihdamın yaratılması adına da katkı sağlayacağını düşünüyorum dolayısıyla bu bağlamda üniversitelere büyük görev düştüğünü söylebiliriz."* G09

Eksen kodlama aşamasının sonunda en çok atıf alan dördüncü kod, *eğitim faaliyetleri kodudur.* Eğitim faaliyetleri kodu, lisans ve lisansüstü derslerin

verilmesini, ders müfredatların içeriği, verilen girişimcilik sertifikaları, sunulan derslerin çeşitliliğ, derslere öğrenci katılımları gibi konuları içermektedir.

*"Girişimcilik alanında bizim özellikle …….. Üniversitesi İşletme Fakültesi bünyesinde hocalarımızın özellikle bu konuda çok hassasiyeti mevcut. Biz bunu göz önünde bulundurarak girişimcilik dersleri veriyoruz. Aynı zamanda işletme bölümünün altında ikinci öğretimde bir de girişimcilik programımız var. Girişimcilik programımızda, girişimcilik ile ilgili dersler verdiğimiz gibi, diğer işletme dersleriyle de bu programımızı destekliyoruz."* G09

*"Tabiiki derslerin sayısı önemli sayısı tabiiki, bunlar önemli. Girişimcilik derslerin sayısı önemli, öğrenci sayısı da önemli, derslere giren toplam giren öğrenci sayısı da önemlidir."* G26

*"Şimdi şöyle aslında realite farklı uygulama farklı. Realite nedir, rektör diyor ki, programınıza koyacaksınız diyor. Konuluyor doğal olarak, kaç öğrenci seçiyor? Bence bu hatta yani çünkü mesela asıl olan öğrencilerin seçmesi, tüm mesele bölüm tabii, kaç bölüm mesela en çok bizde bölüm mühendislik Fakültesinin tüm bölümleri kabul ediyor. Eczacılık Fakültesi, Fen Fakültesi, Ziraat Fakültesi bunlardan öğrenci geliyor. Hepsi kabul ediyor. Yani en büyük önemli fakülte, Tıp Fakültesi, ben gidiyorum, ayrı bir ders için, çünkü onlar farklı oldukları için. Ama herkes kabul ediyor, ama öğrenci bunlardan geliyor. Çünkü İİBF'den gelmiyor, neden, çünkü ben zaten girişimciliği işletmeden alıyorum diyor. Ama biz burada biraz daha yani eczane şey değil, yani biz ofis açma girişim olarak değerlendirmiyoruz bir teknoloji tabanlı şirket yaratması lazım."* G23

En çok atıf alan beşinci kod *"kurumsal girişimcilik kültürü"* kodudur. Görüşmeler esnasında katılımcılar girişimcilik kültürün çok geniş bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Girşimcilik kültürü ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişen bir konudur. Üniversite yönetimlerin tutumu, girişimciliğe atfedilen ilgi düzeyi ve herkes tarafından benimsenmesi gerektiği gibi konuları kapsamaktadır. Görüşmeciler bir üniversitenin girişimcilik kültürü ile ilgili şu ifadelerde bulunmuşlardır;

*"Bu yapı, bizim gibi ülkelerde özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kesinlikle bir kurumsal sahiplik ile yürüyebilmelidir. Çünkü bizler her zaman yoldan sapma şey olayı vardır, dolayısıyla girişimcilik, ARGE inovasyon ekosistemi kurumsal bir yapıyla sürdürebilirse başarıya ulaşabilir ve bu da sürdürebilirliği sürekliliği sağlanırsa. Mesela bizde şuanda ARGE inovasyon ve girişimciliğin bir rektör yardımcısı var, sorumlu. Üniversite araştırma politikasını BAPlarını sanayi kontratlarını bir rektör yardımcısı sorumlu dolayısıyla o yardımcı bu vizyonu götürmeye çalışıyor. Bu böyle olmazsa ben o zaman A için öbür rektör yardımcısına, B için öbür rektör yardımcısına gidersem... Yorucu olur ve sıkıntılı olur." G18*

*"Üniversitenin girişimcilik kültürünü gösteren birçok parametre var bunlardan bir tanesi işte biraz önce bahsettiğimiz gibi dersler verilen eğitim müfredatta yani bölümlerin derslerinde, lisans yüksek lisansta girişimciliğin inovasyonla ilgili verilen dersler, bunları sayısı, içerikleri göstergedir ikincisi üniversitenin Teknoloji Transfer Ofisinin kuluçka merkezinin teknoloji gelişme bölgesinin varlığı, bunun bir göstergesidir ve bunların aslında faaliyetleri işte düzenledikleri etkinlikler, verdikleri eğitimler yürüttükleri projelerde üniversite sanayi projeleri Start-up şirketlerin, girişimcilerin sayısı. işte. ürettikleri katma değer, bunlar hepsi. girişimcilik kültürünün göstergesidir bile, organizasyonda, aslında bence önemli bir gösterge ister işte üniversitede bununla ilgili bir rektör yardımcılığının olması işte. hani vardır ya akademik işlerden sorumlu vesaire inovasyondan girişimcilikten sorumlu bir rektör yardımcısının olması ona bağlı bir organizasyonun olması, araştırma merkezlerinin kuluçka merkezinin teknoloji transfer ofisinin, Bunlar hep girişimci kültürünün göstergeleridir diye düşünüyorum. … Üniversitenin stratejik planında aslında girişimcilikle ilgili girişimci üniversite olmakla ilgili hedeflerin olması. Bununla ilgili politikaların olması, üniversite mesela bir araştırma politikasında olması veya ARGE inovasyon politikasının olması.… web sitesinde üniversitenin bu konudaki faaliyetleriyle ilgili haberlerin veya bilgilerin ne kadar yer bulduğudur. Üst yönetimin, rektörün, özellikle girişimci üniversiteyle ilgili hem faaliyetleri hem etkinlikleri destekleme, hem de organizasyonu sahiplenme düzeyini ifade eder."* G19

*"Girişimcilik kültürü nasıl kalite yönetiminde toplam kalite yönetimi diyoruz da toplam girişimcilik kültürü diye bize yeni bir literatüre kelime kazandıralım*

*Toplam lafı çok önemli. Yani girişimciliğe en tepemizde rektörümüzden en alt seviyede ve bütün öğrencilerimizi de kapsayacak şekilde bütün personelimizi ve öğrencilerimizi içine alabiliriz, toplam girişimcilik diye bir kavramı, burada ortaya atmış olalım. Gerçekten de girişimcilik kendiniz, girişimci olmasanız bile bir kurumun toplamında yer alıyorsa ve bunun kültürü yerleşmişse o zaman gerçekten girişimcilikten bahsediyor olabiliriz. Önce bizler girişimciliğin nasıl olduğunu anlayacağız ve anlatacağız ki öğrencilerimiz de ona göre bu girişimciliği, kendi kafalarında tartıp biçebilsinler girişimcilikle ilgili her türlü boşluğu doldurmanız lazım. … O yüzden her anlamda üniversitemizde öğrencimiz, ne kadar memnun veya bizim iç müşterimiz dış müşterimiz ne kadar memnun. Bunu ölçmekle mükellefiz, o da işte toplam kalite yönetimi ikisi çok iç içe konular." G*16

Eksen kodlama aşamasında geçici kategoriler oluşturulmuştur. Bu aşamanın sonunda 26 kategoriye ulaşılmıştır. Bir sonraki adımda seçici kodlama aşamasında geçilmiştir.

### 3.4. Seçici Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

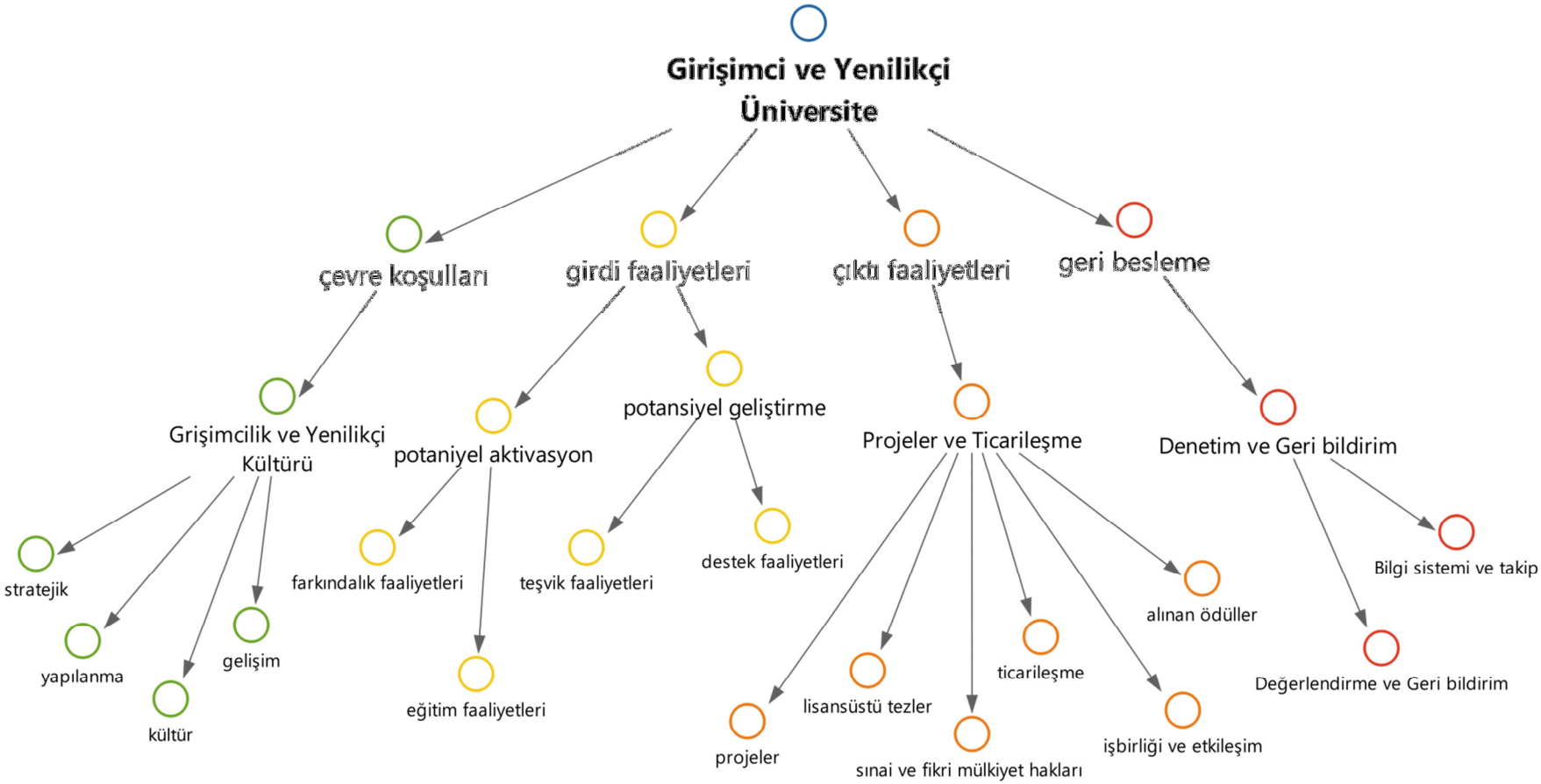
Seçici kodlama aşamasında bir kategoriyi çekirdek kategori olarak seçme ve diğer tüm kategorileri bu kategoriyle ilişkilendirerek çekirdek kategori altında toplama sürecidir. Baş ve Akturan, çekirdek kategoriyi oluştururken şu sorulara yanıt aranması gerektiğini belirtir. *"Bu araştırmada sunulan ana analitik fikir nedir? Eğer çalışmalarımı birkaç cümle ile kavramsallaştıracak olsam bunu nasıl ifade ederim? Kategoriler arasındaki değişmeler ne ile açıklanabilir?"* Ayrıca çekirdek kategorilerin kavramlardan türetilmesi ve ancak olgunun daha kuramsal olarak ifade edildiği bir düzeyde olması gerektiği belirtilmektedir (2017: 78)

Bir önceki aşamada elde edilen geçici kategorilerin varılmak istenen teorik yapının temelini oluşturacak olan çekirdek kategori çalışmanın merkez (ana) olgusunu temsil edecek şekilde tematik bir hale getirilmiştir. Bunu yaparken girişimci ve yenilikçi üniversite konusu ile ilgili literatür de incelenerek, geliştirilen çekirdek kategorilerin araştırma konusu ile ilgili daha önce geliştirilen teorilerle

kısmen de olsa uyumlu olmasına dikkat edilmiştir. Ancak daha önce ortaya koyulan teorilerin bir hipotez olarak kabul edilmesi ve bu hipotezlerin test edilmesi amaçlanmamıştır. Bu aşamada literatüre başvurulmasındaki ana nedeni, kısıtlı bir çalışma gurubu ile yapılan tek bir araştırmayla ortaya koyulmaya çalışılan teorinin iç ve dış tutarlılığının sağlanması ve bunun yanı sıra teorinin yapısını açıklamak için izlenecek yol haritasını belirgin hale getirilmesidir.

Eksen kodlama aşamasında üretilen 26 kategori, bu aşamada 5 çekirdek kategori, diğer ifadeyle tema ile ilişkilendirip, bu temalar altında toplanmıştır (bkz. EK-4). Bu temalar *girişimcilik ve yenilikçilik kültürü*, *potansiyel aktivasyonu*, *potansiyel geliştirme*, *projeler ve ticarileşme* ile *denetim ve geri bildirim* olarak isimlendirilmiştir. Buraya kadar ki çalışmalarda ortaya çıkan teorik model aşağıda yer verilmiştir.

**Şekil 16: Seçici Kodlama Sonucunda Ulaşılan Teorik Yapı**




**Kaynak:** Hiyarşik Kod-Alt Kod Haritası kullanılan yazılım aracılığıyla üretilmiştir.

### 3.5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda girişimci ve yenilikçi üniversitenin temel özelliklerini, girişimcilik kültürünün yerleşmesi, faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi ve sürdürülebilirliği bakımından alanın akademisyen ve idari personelleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak geliştirilen teorik yapının nihai hali sunulmuştur.

Araştırma kapsamında üniversiteler, öğrenciler, akademisyenler ve mezunlarını girişimci olmayı teşvik eden gerekli destek mekanizmasını kuran ve ekosistemde bir girişimcinin ihtiyaç duyduğu gerekli olan her şeyi sağlayan ve üniversitelerin amaçları, politikaları, faaliyetleri, gereksinimleri, tepkileri olan sosyal bir organizma olarak ele alınmıştır.

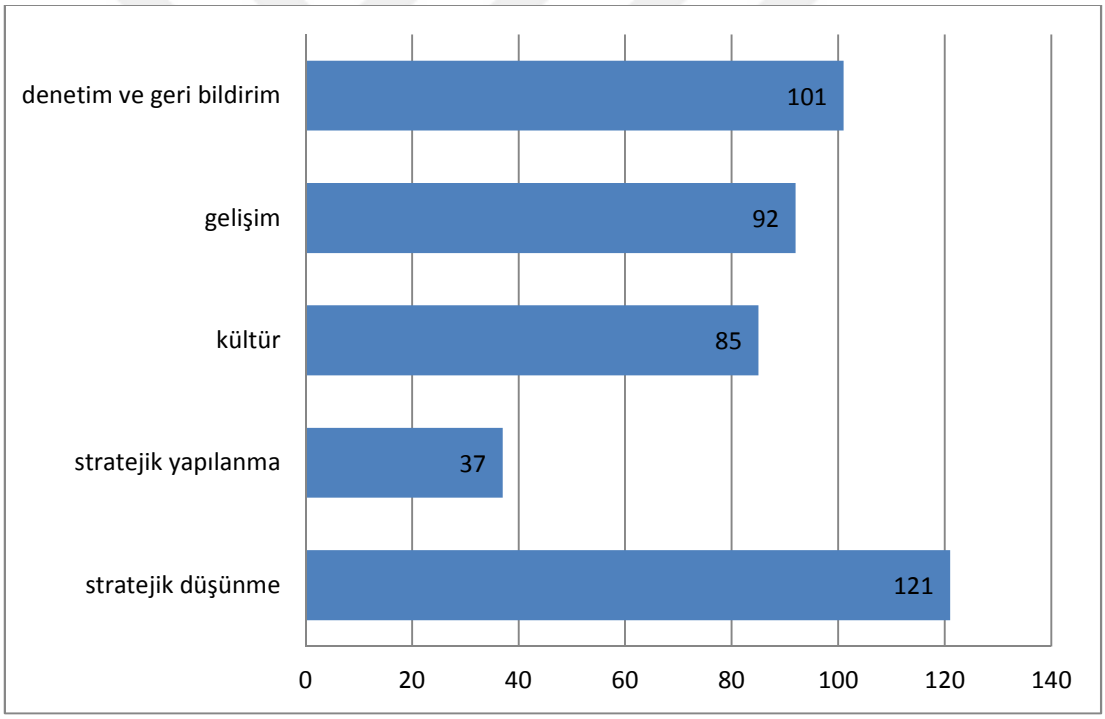
Kilit nokta kodlama aşamasında, seçici kodlama aşamasında geliştirilen kategori ve temalar, serbest kodlama aşamasındaki referans ifadeler doğrultusunda tekrar gözden geçirilmiş ve varılmak istenen teorik yapının son şeklini verecek nihai kategori ve temalar geliştirilmiştir. Veri analizinin bir önceki basamağında 5 olarak belirlenen çekirdek kategori sayısı, *potansiyel aktivasyonu* ve *potansiyel geliştirme* temaların her ikisi girdi faaliyeti olması nedeniyle birleştirilmiştir. *Denetim ve geri bildirim* faaliyetleri, stratejik yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeniyle bu kategori, girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kategorisiyle birleştirilmiş olup kategori *"stratejik girişimcilik yönelimi"* olarak adlandırılmıştır. Nihai olarak (1) *stratejik girişimcilik yönelimi*, (2) *potansiyel aktivasyonu ve geliştirme* ve (3) *projeler ve ticarileşme* olarak isimlendirilen 3 çekirdek kategori oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgulara dayanarak geliştirilen model (teorik yapı), Türkiye'de girişimci ve yenilikçi üniversite ile ilgili temel olarak 14 farklı kategorinin 3 çekirdek kategori altında oluşmasından ibarettir. Çalışmanın bu bölümünde oluşturulan tema ve kategorilere nasıl ulaşıldığı, kapsamı ve sınırları neler olduğu ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### 3.5.1. Stratejik Girişimcilik Yönelimi

Araştırma kapsamında varılmak istenen teorik yapının üç temel boyutun ilki, *stratejik girişimcilik yönelimi*dir. Geliştirilen stratejik girişimcilik yönelimi boyutu ile, kurumun girişimci ve yenilikçi üniversite konusuna ilişkin kurumsal farkındalık, stratejik girişimcilik yönelimi, diğer bir ifadeyle hassasiyet gösterme, süreçlerine entegre etme, içselleştirme ve kökleştirmede çaba gösterme düzeyi vurgulanmak istenmektedir. Geliştirilen bu boyutta, nasıl böyle bir adlandırmaya gidildiği aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**Grafik 13: Stratejik Girişimcilik Yönelimin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları**




Grafik 13'te görüldüğü gibi stratejik girişimcilik yönelimi teması içerisinde 121 atıf ile en çok atıf alan kod, *stratejik düşünme*dir. 101 referans ifade sayısı ile en yüksek ikinci kod ise, *denetim ve geri bildirim*dir. *Gelişim* ile *kültür* kodları, 80 ila 100 arası atıf almıştır. Bir diğer kategori olan *stratejik yapılanma* ise, 40'a yakın atıf almıştır.

Araştırmanın veri analizi esnasında göze çarpan önemli hususlarından bir tanesi, üniversite girişimciliği alanında uzmanların strateji, vizyon, misyon, politika gibi kavramlara vurgu yapmış olmalarıdır. Burada konunun daha iyi anlaşılması ve kavramlar arasındaki ilişki ve bağlantıları daha iyi algılayabilmek için bazı kavramların açıklanması yarar sağlayacaktır.

Farkındalık, tutum ve davranış ilişkisini etkileyen temel faktörlerden bir tanesidir. Kurumsal farkındalık ise, kurumun, davranış normlarını, değerlerini, öncelikleri kavrama ve algılama düzeyidir. Farkındalığın bir düzey olma durumu, herkesin aynı olayı aynı şekilde algılamamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla verilere dayalı geliştirilen ilk boyut ile, üniversitenin, girişimcilik olgusuna yönelik ne ölçüde farkında olduğu, hatta bu olguyu ne ölçüde içselleştirdiğine ve süreçlerinde ne ölçüde kökleştirdiğine dair çabası öğrenilmek istenir.

Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ile bunlara bağlı olarak oluşan toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki artışlar örgütleri derinden etkilemektedir (Karakaya, 2004: 226). Bu bağlamda, örgütlerin stratejilerini ve örgütlerin *stratejik yönelimini* ne şekilde saptayacağı hayati önem teşkil etmektedir. Strateji ve stratejik yönelim kavramları literatürde birçok tanımı bulunmakta olup kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Strateji kelime anlamı olarak, sevk etme, gönderme, yöneltme, götürme ve gütme ifade etmektedir. Stratejik kelimesi eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta olup bu generalin savunma alan bilgisi ve taktiklere dayanmaktadır (Acar, 2007: 6). Bu sebepten dolayı strateji kavramı uzun yıllardır askeri alanda kullanılmaktadır. Stratejik yönelim ise, örgütlerin ağır rekabet ortamında hayatta kalabilmelerine, ortalama üstü getiri elde ederek diğer örgütlerden daha başarılı olabilmelerini sağlayacak yöntemi ve uygulamaları ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin yüksek başarı elde etmek için geliştirdikleri stratejik kararlara ilişkin stratejik yönelimde, strateji içeriği ve strateji uygulamaları detaylı belirlemek örgütlere yön veren stratejiler olarak tanımlanır. Bu doğrultuda örgütler, iç ve dış çevre analizi yaparak misyon, vizyon, değerler, stratejik planlama ve hedefler ile strateji temelli bileşenlerini göz önünde bulundurarak stratejik yönelimlerini saptarlar (Gürel: 2012: 13-14). Örgütlerde stratejik yönetiminin içerisinde yer alan stratejik yönelim, örgütle

ilgili çok yönlü, kapsamlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sebeple stratejik yönelim büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin yetki alanında olmasından dolayı örgüt başarısı üzerinde oldukça etkili bir değişken olarak kabul edilmektedir (Karakaya vd., 2013: 75).

Örneğin Ireland ve Webb (2007) stratejik girişimciliği, sürekli olarak yenilikçi düşünceyi vurgulayarak, fırsat arama ve avantaja dönüştürme davranışları arasındaki denge olarak tanımlar. Bu bağlamda, bir örgütte yenilikçi düşünce azalır ya da duraklatılırsa, stratejik girişimcilik düşünceyi sürdürmek bakımından hayati önem taşıyan fırsat arama ve avantaja dönüştürme dengesi kesintiye uğrayacak, böylelikle örgüt, sadece var olan sunumlara ve rutin işlere güvenen bir atalet modeline dönüşmesi tehlikesine atılmış olur. (Ireland ve Webb, 2007; March, 1991). Stratejik girişimcilik konusunun literatürde kapsamı oldukça geniş olmasından dolayı, burada karşılaştırmalı bir analizin sunulması fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda incelenen tüm stratejik girişimcilik modelleri ile ileri sürülen teorik yapının ilk boyutu olan üniversite stratejik girişimcilik modeli ile alt bileşenleri aşağıdaki tabloyla özetlenmiştir.

**Tablo 11: Stratejik Girişimcilik Teorik Yapılarının Karşılaştırmalı Analizi**

| Teorik Yapı | Önerilen Boyutlar |
|---|---|
| Eisenhard, Brown ve Neck (2000) | Yamalama<br>Doğaçlama<br>Zaman Ayarı Yapma<br>Deneyleme<br>Yenilenme<br>Birlikte uyum sağlama |
| Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001) | Uluslararasılaşma<br>Örgütsel Öğrenme<br>Şebeke ve İşbirlikleri<br>Kaynaklar<br>Yenilikçilik |
| Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001) | Büyüme<br>Yenilikçilik<br>Örgütsel Öğrenme<br>Şebeke ve İşbirlikleri<br>Uluslararasılaşma<br>Üst Yönetim Ekipleri ve Kurumsal Yönetişim |
| Ireland, Hitt ve Sirmon (2003) | Girişimci Kültür ve Girişimci Liderlik<br>Girişimci Düşünce Biçimi<br>Rekabet Avantajı<br>Kaynakların Stratejik Yönetimi<br>Değer Yaratma<br>Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme |
| Lassen (2007) | Girişimci Liderlik<br>Rekabet Avantajı<br>Girişimci Düşünce Biçimi<br>Girişimci Kültür<br>Değer Yaratma<br>Kaynakların Stratejik Yönetimi |
| Ireland ve Webb (2007) | Örgütsel Kültür<br>Örgütsel Yapı<br>Sürekli Yenilikçilik<br>Örgütsel Eylemlerde Sapmalar |
| Ketchen, Ireland ve Snow (2007) | Fırsat ve Avantaj Arama Davranışını Dengeleme İşbirlikçi Yenilikçilik<br>Yönetsel Düşünce Biçimi |
| Luke (2009) | Büyüme<br>Esneklik<br>Yenilikçilik<br>Fırsatların Ayırt Edilmesi<br>Vizyon<br>Riskin Kabulü |
| Altuntaş (2010) | Girişimci Kültür<br>Stratejik Yenilikçilik<br>Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi<br>Örgütsel Öğrenme<br>Stratejik Girişimci Liderlik<br>Değer<br>Stratejik Kaynak Yönetimi<br>Fırsatların Ayırt Edilmesi<br>Büyüme |

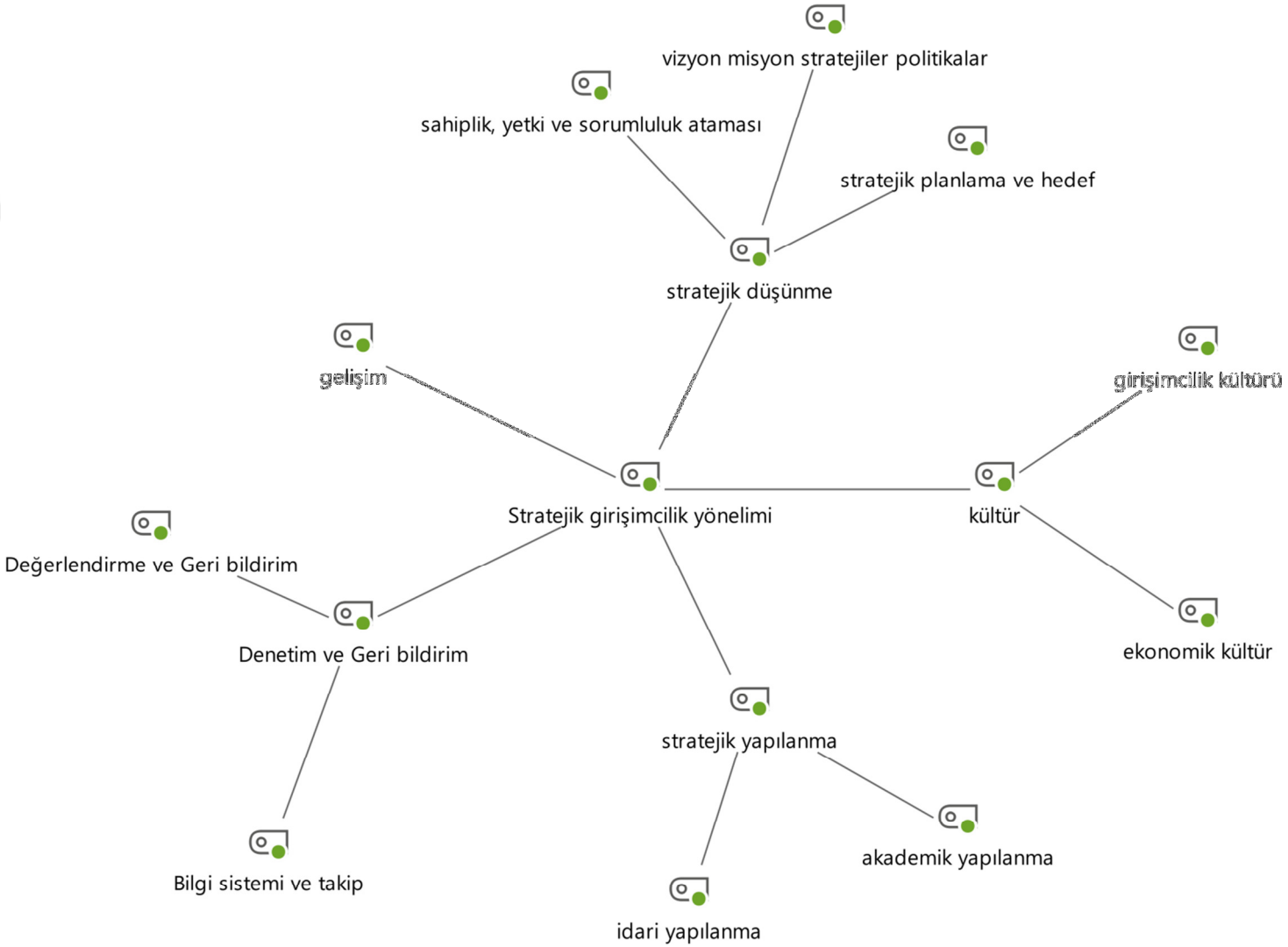
**Tablo 11: Stratejik Girişimcilik Teorik Yapılarının Karşılaştırmalı Analizi (devamı)**

| | |
|---|---|
| Kyrgidou ve Hughes (2010) | Girişimci Düşünce Biçimi<br>Dinamik Yetenek Yenileme<br>Girişimci Kültür<br>Girişimci Liderlik<br>İç Çevre ve Üst Yönetimin Vizyonu<br>Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme<br>Rekabet Avantajı<br>Keşfedici ve Uygulayıcı Öğrenme<br>Kaynakların Stratejik Yönetimi |
| Geliştirilen teorik yapıya ilişkin Stratejik Girişimcilik Yönelimi ve onun bileşenleri | Stratejik düşünme<br>➔ Stratejik planlama ve hedef<br>➔ Üst düzey ataması<br>➔ Vizyon, misyon, stratejiler ve politikalar<br>Stratejik yapılanma<br>➔ Akademik yapılanma<br>➔ İdari yapılanma<br>Stratejik girişimcilik kültürü<br>➔ Girişimcilik kültürü<br>➔ Ekonomik kültür<br>Kurum gelişimi<br>➔ Kurumun yaşı<br>➔ Bir önceki yılın Endeks puan gelişimi<br>Denetim ve geri bildirim<br>➔ Bilgi sistemi ve takip<br>➔ Değerlendirme ve geri bildirim |

**Kaynak:** Altuntaş, G. (2014). *The Relationship Between Entrepreneurship And Strategic Management: A New Model And Test Of Strategic Entrenepreneurship*, research journal of business and management, 1 (2), 103-129, 114-115'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 11'de görüldüğü gibi stratejik girişimcilik ile ilgili birçok teorik yapı bulunmaktadır. Geliştirilen ilk boyut ile ilgili bulgular yazında geçen stratejik girişimcilik ile ilgili teorik modeller ile örtüştüğü görülmektedir. Kilit nokta kodlama aşamasının sonunda ulaşılan teorik yapıyı aşağıda yer alan Şekil 17 ile gösterilmiştir.

**Şekil 17: Stratejik Girişimcilik Yönelimi Kod - Teori Modeli**




**Kaynak:** Araştırma kapsamında kullanılan yazılım tarafından oluşturulmuştur.

#### 3.5.1.1. Stratejik düşünme

Altuntaş (2014: 110), stratejik girişimci düşünce biçimi var olmadığında bir işletmenin başarı olasılığını güçleştiren, girişimci ve stratejik düşünce biçimlerini bütünleştiren bir düşünce ve davranış süreci olarak tanımlamaktadır. Literatürde girişimci düşünce biçimi, belirsizliğin sunduğu yüksek potansiyelli yararları elde ederek değer yaratmaya yönelik biçimde, bir fırsatı görme ve sözü edilen fırsattan faydalanma aracılığıyla, belki de gelecekte var olacak işi bugünden ayırt edecek biçimde, büyüme veya olağanüstü kârlar elde etmek amaçlı sürekli ve bilinçli çaba olarak tanımlanırken (McGrath ve MacMillan, 2000: 1; Covin ve Slevin, 2002: 310; Dhliwayo ve Van Vueren, 2007), Stratejik düşünce biçimi ise, stratejik planlama süreçlerinde bir parçası olarak kabul edildiğinde, rekabet etmek ve değer yaratmak etmek amacı ile, uygun ve farklı stratejiler ve iş modelleri arama süreci olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2005: 5). Bu açıklamalara ilişkin görüşmecilerin düşünceleri aşağıda verilmiştir:

*"Öncelikle girişimci üniversite girişimcinin en önemli aşamalardan bir tanesi hayal edebilen bir üniversite olmalı, yani bir üniversitenin hayali olmalı üniversitede bu hayal kültürü geliştirilmiş olmalı. Ve bu hayallerin vizyona vizyonlarında gerçeğe dönüştürecek süreçleri oluşturulmalı."* G01

*"Bence birincil öncelik, tepe yönetiminin bunu gerçekten istiyor olması. Buna hazır olması, mental olarak bunu isteklendiriyor ve yüreklendiriyor olması gerekir. Kesinlikle destekliyor olması gerekir. Yani, girişimcilik desteklenmediği sürece girişimciliğin anlamı yok. Sadece fikir olarak kalır. Fikir yerine uygulamaya dönüşmüş olması gerekiyor bu bağlamda da."* G07

Benzer şekilde girişimci düşüncenin önemli bir unsur olduğunu ifade eden iki katılımcı şu görüşlerini paylaşmıştır:

*"Bu konuda gerçekten bizim rektörümüzün de önemli atılımları var. Bunu bizzat biz kendi gözlerimizle görüyoruz ve de üst yönetimin ee üniversitelerde rektörlerin bu girişimcilik kültürünü sahiplenmesi ve ileriye götürmesi çok önemli bir unsur."* G16

*"Belki işte yönetim anlamında, yönetimsel yaklaşımlar bizim rektör hocamız mesela bu dersin konulmasını istedi. Tüm üniversite aslında aslında bu dersi vererek bizi bir anlamda bu uygulamalı girişimcilik eğitimi var, KOSGEB'in verdiği Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi sertifikasını dersi geçenler almaya hak kazanıyor. Yani bu aslında, yöneticinin vizyonuydu bu ders mutlaka açmalıyız öğrencilerimizi bundan faydalandırmalıyız, çünkü olayın farkındaydı rektör hocamız biz bu şekilde açarak, mesela 800 kişi, yani içinde geçen belki 500-600 kişi vardır. Bunların hepsinin sertifika almasını sağlayabiliyoruz. Bu yönetimin yaklaşımı ile ilgili farkındalık bazı işte yöneticiler, bunun farkında olmayabilir, yönetimler, farkında olmayabilir.* G08

Üniversitelerin girişimcilik konusuna olan hassasiyeti ve kurumsal farkındalığının olmasına ilişkin bir görüşmeci devlet ile vakıf üniversiteleri hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

*"Devlet üniversitesinde girişimcilik dersi vardı. O girişimcilik dersi rektörün veya dekanın doğrultusunda ilerleyebiliyor genişleyebiliyor zayıflayabiliyor idi. Özel vakıf üniversitesinde ise yine dekan rektör değil de, patronun düşüncesiyle genişleyebiliyor artabiiliyor. Yönetiminin desteği olması avantaj, yönetimin aşağıdan gelen bu gibi tekliflerine açık olması lazım önemli olan o. Vakıf üniversitelerin tek patronun emrinde olduğu için onlarda çoğu olsa özel teşebbüs olduğu için girişimciliğe önem veriyorlar."* G03

Buraya kadarki açıklamalar ve görüşmecilerin ifadelerine yer verdikten sonra, bundan sonraki kısımda stratejik girişimcilik yönelimi temanın altında bulunan (1) *stratejik planlama ve hedef*, (2) *yapılanma*, (3) *kültür*, (4) *kurumun gelişimi* ve (5) *denetim ve geri bildirim* olarak isimlendirilen 5 alt boyutlara ayrıntılı olarak değinilmiştir.

*(1) Stratejik planlama ve hedefler*

Gjerding ve diğerlerine göre (2005) *güçlü misyon ifadeleri ve stratejik planlama*nın girişimci üniversitenin boyutu olarak ele alınması, stratejik kararlar almayı kolaylaştıran ve üniversitenin amaçlarını açıkça ortaya koyan stratejik belgeler hazırlanmasının amaçlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Wissema'ya

göre (2009) stratejik planlamanın, tepe yönetimin girişimcilik etkinlikleri yönetebilmek ve yönlendirebilmek için iyi bir pusula görevini üstleneceğini vurgulamaktadır. Buna ilaveten Wissema (2014), stratejik planların, etkinliklerin ve eylem planların hazırlanmasında tüm paydaşların dâhil edilmesi, hayata geçirilmesi ve değerlendirilmesi sürecinde hem üniversitenin akademik ve idari personeline hem de üniversite ile işbirliğine girmek isteyen dış paydaşlara yol göstereceği görüşündedir. Örnek verecek olursak, stratejik planlama, hangi bölümlerde eğitim yoğunluklu, hangilerinde daha çok araştırma yoğunluklu ve hangilerinde ticarileşmeye dönük etkinliklerde bulunulacağının en az beş yıllık zaman diliminde planlanması o üniversitenin tercih edilmesi bağlamında potansiyel öğrenci, o üniversite ile birlikte çalışmayı amaçlayan akademisyen ve nihayetinde o üniversite ile çeşitli düzeylerde işbirliği hedefleyen sanayi sektörü için rehber niteliğinde olacaktır. Elde edilen veriler neticesinde geliştirilen alt boyutun ilki, *stratejik hedef ve plan* boyutudur. Bu boyutu vurgulayan görüşmecilerin şunları paylaşmışlardır:

*"Bir kere bütün üniversitelerde stratejik hedefleri içinde bu kesinlikle olmalıdır. Ve üst yönetim bunu yani oraya şey olarak koymamalı, caf caflı sözler olsun diye değil, bilakis bu işe inanması lazım. Yeni yeni görüyoruz birçok üniversitede mesela ARGE'den sorumlu rektör yardımcıları falan. Bu konulara önem veriliyor, eskisi gibi değil, önem veriliyor ama çok yetersiz."* G24

*"Muhakkak üniversitenin stratejik planlarında çünkü üniversiteler, stratejik planlar doğrultusunda hareket etmeleri gerekiyor, yani stratejik planlar, iş olsun diye yapılmıyor, özellikle bizim üniversitemizden biliyorum, iş olsun diye yapmıyorlar gerçekten oraya yapılması gereken şeyleri yazıp onları gerçekleştirmeye çalışıyorlar. Mutlaka önemli olduğu düşünüyorum."* G08

Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm paydaşların ortak katılımının sağlanması durumunda stratejik planın içselleştirilebileceğini ve ancak zaman zaman direnç noktaların da yaşandığına dair deneyimlerini katılımcı şu şekilde paylaşmıştır:

*"Stratejik planlar arasında yer alması lazım. Ben dekan iken senatör iken yönetim kurulundayken bunun stratejik planına içine girmesi konusunda her türlü çabayı gösterdim ve girdi. Üniversitesi stratejik planının içinde var bu. Ya bu*

*stratejik hedef olarak kondu sadece benim ısrarım değil başkaları da şey yaptı ama direnç noktaları da oldu, üniversite tüccar mı dedi adam. Yaa biz bunları yaşadık. Ya işte girişimcilik yenilikçilik konuşulduğu zaman işte 'bilgi üretmek nerde kalıyor?' işte tamam, bilgi üretmeye devam et, ama ticarileşebilen bilgi üret. Bir de ülkenin kalkınması açısından böyle bir bilgi üretmek bana göre daha kritik. 'Biz buluş yapmak için harcama yapacak lükste ülkedeyiz.' Yani yapalım da esas amacımızın yenilikçilik üzerine odaklanılması daha rasyonel falan filan.*" G17

Stratejik planlama ve hedefler alt boyutuyla ilgili bir görüşmeci devlet ile vakıf üniversitelerin arasındaki farkına ilişkin görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

*"Örneğin bizde mütevelli heyetimizin başkanı ya da rektörümüz bizim gelecek yıllara ilişkin vizyonlarımızı vizyonumuzu belirtir. Hepimiz o vizyona ulaşmak için çabalarız yani bugün herkes o vizyonu bilir. Ama devlet üniversitelerinde bence bir vizyon problemi var aslında diye düşünüyorum."* G11

Üniversitelerin neden stratejik planlamaya ve hedeflerinin arasında yer almasının önemine ilişkin şunları dile getirmiştir.

*"Şöyle söyleyelim, üniversitenin stratejik planında veya tüzüğünde yer alması önemli, mesajında yer alması önemli. Mesela bir üniversitenin yenilikçi ibaresini sıklıkla kullanıyorsa o üniversite inovasyona yatkın olduğunu gösterir."* G06

Girişimci üniversite olgusuna yönelik hedeflerin stratejik plan ve hedefler arasında yeterli olmadığını düşünen iki görüşmeci, stratejik plan ve hedeflerde yer alan girişimcilik konusunu kurum içinde herkese deklare ve dışarıya doğru lanse edilmesinin de önemli olduğunu belirtmişlerdir.

*"Bunlar zaten planlanarak yapılması gerekiyor. Ve stratejik hedefleri içerisinde mutlaka yer almalı. Bu herkese deklare edilmeli tabii ki bir gösterge olarak önemli bir yer taşıyor. Dediğim gibi ama her zeminde yani alttan üste herkes bunu bilincinde olması lazım. Ben çok önemsiyorum. Önemsememiz lazım olmazsa olmazı bu işin."* G15

*"Ve bununla beraber özellikle dış tanıtımından tutun, dış tanıtım, dış yüzümüz, işte neresi ise internet sitemiz veya yaptığımız işte proje katalogları veya örneğin, yayınladığımız e-bültenler bütün üniversitelerin yaklaşık hepsinde vardır bunlar.*

*Bunlarda verdiğimiz mesajlar nelerdir ona iyi bakmamız lazım. Bizim ön plana çıkan yönlerimiz nelerdir? Girişimcilikte neler yapıyoruz ve sanayiye ne vadediyoruz, özel sektöre neler vadediyoruz"* G15

*Stratejik planlama ve hedefler* alt kategorisi, üniversitenin konuyu (dar anlamda) stratejik olarak nasıl ele aldığına dair bilgiler içeren bir bilgi kümesi olması düşünülmektedir. Strateji kategorisinin diğer alt kategorisi ise üst düzey ataması olarak adlandırılmış olup aşağıda görüşmecilerin bu konu hakkındaki düşüncelere yer verilmiştir.

*(2) Üst düzey ataması*

Yapılan görüşmelerde birçok katılımcı, yapılan işlerin bir sahibi olması gerektiğini, dolayısıyla girişimcilik faaliyetlerinin üst düzeyde yetki ve sorumluluk devreden bir atamanın gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

*"Girişimciliğin bir inovasyonu girişimciliğin bir sahibi olması lazım bunları. bir direksiyonda birinin olması lazım, tek başına bırakıp, ne çıkarsa çıksın dememek gerekir. … Hem rektörün bu konuda hedeflerinin, hem de bu konuda bir hedefleri bulunan bir rektör yardımcısını ve sorumluluğu tanımlanmış bir rektör yardımcısının olması kesinlikle kültürü gösterir."* G20

*"Bunların hepsini bu bilinçle bu kültür oluşması gerekiyor. Bu da tabii kolay oluşan bir kültür değil. Bu yöneticinin istikrarlı takibi ve konuyla ilgili işin sahiplenmesi için işin başına birilerinin olması yoksa sahipsiz hiçbir iş maalesef olmuyor. Burada da genel problem, işin sahibi yok yani üniversitelerde kurumsal altyapıda oluşamadığı için."* G15

Bir görüşmeci kurumsal sahipliğinin sürdürülebilirlik bakış açısından değerlendirerek bu konuya şu şekilde yaklaşmaktadır:

*"Bu yapı, bizim gibi ülkelerde özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kesinlikle bir kurumsal sahiplik ile yürüyebilmelidir. Çünkü bizler her zaman yoldan sapma şey olayı vardır, dolayısıyla girişimcilik, ARGE inovasyon ekosistemi kurumsal bir yapıyla sürdürebilirse başarıya ulaşabilir ve bu da sürdürebilirliği sürekliliği sağlanırsa. Mesela bizde şuanda ARGE inovasyon ve girişimciliğin bir rektör yardımcısı var, sorumlu. Üniversite araştırma politikasını BAPlarını sanayi*

*kontratlarını bir rektör yardımcısı sorumlu dolayısıyla o yardımcı bu vizyonu götürmeye çalışıyor. Bu böyle olmazsa ben o zaman A için öbür rektör yardımcısına, B için öbür rektör yardımcısına gidersem... Yorucu olur ve sıkıntılı olur."* G18

Üst düzey atamasının gerekliliğini kaynakların yönetilmesi ve alt operasyonel düzeylere yansıtılması açısından önemli olduğu değerlendirmektedir:

*"Şöyle kaynakların yönetilmesi açısından doğru yani çünkü öbür türlü terslikler ufak şeyler oluşabiliyor anladın mı olayı? Kurumun bütünsel stratejisinin alt operasyonel düzeyleri açısından yansıtılması açısından bence o düzeyde bir atamanın yapılması lazım."* G17

Diğer bir görüşmeci, kurumsal sahipliğinin sadece rektörlük düzeyinde değil, alt yönetim kademelerinde de işin sahibinin bulunmasının önemini vurgulamaktadır:

*"Organizasyonda, aslında bence önemli bir gösterge ister işte üniversitede bununla ilgili bir rektör yardımcılığının olması işte. hani vardır ya akademik işlerden sorumlu vesaire inovasyondan girişimcilikten sorumlu bir rektör yardımcısının olması ona bağlı bir organizasyonun olması, araştırma merkezlerinin kuluçka merkezinin teknoloji transfer ofisinin, Bunlar hep girişimci kültürünün göstergeleridir diye düşünüyorum."* G19

Strateji kategorinin alt kategorileri olan stratejik planlama ve hedefler ile üst düzey ataması ile ilgili açıklamalar yapıldıktan sonra, kategorinin üçüncü alt boyutu olan *vizyon, misyon, stratejiler ve politikalar* ile ilgili bulgular aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

*(3) Vizyon, misyon, stratejiler ve politikalar*

Literatürde üniversitelerin girişimcilik niyetlerini etkileyen başlıca faktörleri "vizyon ve stratejide girişimciliğin vurgulanması, strateji, politika ve prosedürlerin aktarılmasına değinen birçok araştırmacı bulunmaktadır (Pinchot, 1985; Davies, 2001; Kirby, 2006; Hızıroğlu, 2011). Pinchot (1985) ve Kirby (2006) kültürün yaygınlaştırılmasında kurallar, değerler ve felsefede girişimciliğin vurgulanması gerektiğini ileri sürmekteler. Ayrıca alanyazında vizyon ve stratejide endüstri ile işbirliğinin önemine vurgu yapılmaktadır (Easterby-Smith and Tanton, 1998, Cleary, 2002). Bunların yanı sıra iç ve dış ortakların, ağların ve işbirliği politikaların

tanımlanmasının gerekliliğini savunan araştırmalar var (Clark, 2001, Clark 1998, 2004, Klofsten and Jones-Evans , 2000; Grimaldi vd., 2011). Ayrıca girişimci kültürünü oluşturmanın yolu yönetimin niyetlerini eylem planlarına dökmesinden geçtiğini belirtilmektedir (Cano vd., 2006; Nells ve Vorley, 2009; O'Shea vd., 2007).

Ünal ve Çatı'ya göre (2016: 90) Türkiye'deki üniversiteler, girişimci gibi davranmaktan ziyade girişimcilik eğitimi verme niyetinde oldukları ve stratejik beyanlarında girişimciliğe vurgu yapılmadığını belirtmektedir. Buna rağmen, önemli bir kısmı girişimcilik merkezlerine sahiptir ve birçoğu hayat boyu öğrenme ve sürekli eğitim gibi girişimcilikle ilgili destek eğitimleri verildiğini ifade etmektedir.

*"… ve bu bilince sahip bir politika, veya düşünce tarzına sahip mi? Önem taşıyan husus sürekli söylüyoruz yani ifade ettiğimiz kavramlar vizyon misyon politikalar anlamında bağlamında stratejik açıdan ele aldığımızda böyle bir bakış açısı var mı yok mu? Bu bakış açısına sahip olup olmadığı, burada önem taşıyor."* G04

Politikaların uzun perspektifli olması gerektiğini savunan bir görüşmecinin ifadesi şu şekildedir:

*"Evet bir kere bu bir politika ile olmalıdır, yani girişimcilik bugün var yarın olmayan bir şey değil, girişimcilik 10 yıl 20 yıllık böyle uzun perspektifli olan bir şey işletmeyi bugün kurup yarın kaybedebileceğiniz yeri zaten özel sektör dolduruyor."* G01

Kurumların transfer stratejisinin olması yeterli değildir diyen bir görüşmeci şunları belirtmektedir:

*"Teknoloji transfer stratejisinin olması, uygulanıyor demek değildir, ama bir hafiften bir yönetim ısrar edeceğini gösteriyor."* G03

Dolayısıyla bu ifadeye dayanarak, üniversitelerde teknoloji transfer stratejilerinin olması, yönetiminin bu alandaki çabasını gösterdiğini ama gerçekleştirilen faaliyetler hakkında bilgi vermeyeceği olarak yorumlanabilir. Bir başka görüşmeci farklı politikalardan da bahsetmektedir:

*"Kesinlikle üniversitenin stratejik planında aslında girişimcilikle ilgili girişimci üniversite olmakla ilgili hedeflerin olması, bununla ilgili politikaların olması, üniversite mesela bir araştırma politikasının da olması veya ARGE inovasyon politikasının olması gerekiyor."* G19

Ayrıca burada varılmak istenen konu, üniversitenin stratejileri ve politikaları yazılı hale getirip getirilmediğini öğrenmek olacaktır. Bu konuyu bir şekil üzerinden açıklayan ve bunun nasıl yapıldığına dair bilgiler veren görüşmecinin ifadeleri şu şekildedir:

*"Girişimcilik boyutunda öğrenci mezun ve akademisyen bağlamında bir girişimde ekosistem oluşturmaya çalışıyoruz. Biz burada önce, temelde öğrenci olarak giriyor. Öğrenci olarak giren kişi kayıt sırasında biz öğrencilerimize girişimcilikle ilgili ne yapacakları konusunda bazı broşürler, bilgilendirmeler yapıyoruz. Sonra öğrenci olarak girdiğinde, ufak tefek etkinliklerle böyle, onları daha cezbedecek küçük etkinlikleri, girişimcileri tattırmayı bunla bir kariyer olabilecek olsa bilgilendirme yapıyoruz. Öğrenciler, üçüncü sınıfa geldiğinde Türkiye'de ilk defa açılan bir bölüm var, yenilikçilik ve girişimcilik bölümü 3. sınıftan sonra öğrenciler isteyen öğrenci tüm fakültelerden üniversitenin her tarafından seçebiliyor. Ortak ders. Yani seçmeli ortak ders, yılda da ortalama 110 öğrenci, her bir dersi 110 öğrenci seçiyor. Sonra …… sistemi sertifika programına katılıyor, burada artık sınıf içi iki günlük bir eğitim var hani gerisi, hepsi şurada oluşan fikirlerin kalanlar başarılı olanları TÜBİTAK'ın BİGG programına kanalize ediyoruz. Burada artık biz BİGG programını burada business planlarını oluşturmuş oluyoruz. Öğrencilerin burada TÜBİTAK BİGG'ten, destek almak üzere yönlendiriyoruz. Dolayısıyla sunum yapılıyor değerlendirilmesi yapılıyor. Sonra buradan BİGG'ten kabul edilen öğrencilerimi biz kuluçkalık öğrencilerimiz ve akademisyenlerimiz için de geçerli, kuluçkamızda start-up şirketi olarak kurduruyoruz. Burada TTO içerisinde, burada mentörlük desteği veriyoruz bunlara ve artı proto tipleme desteği ile beraber teknopark start-up şirketi haline geliyor. Buradaki mentörlük desteğimiz devam ediyor ve öğrenci ya da akademisyen, bu süreçten geçerek girişimcilik oluyor. Dolayısıyla biz burada öğrencinin 'benim bir fikrim vardır' ya da 'akademisyen için benim buluşum vardır' cümlesinden alıp*

*start-uplaşma gibi, bu start-up kurduktan sonra, yatırımcı almaya kadar süreçlerde destek veren fikirden girişimciliğe kadar her aşamada yani lisanslama ticarileşmeye kadar hizmet veren bir öyle bir yapıdayız burada."* G18

Aynı görüşmeci geliştirilen stratejilerin yazılı olmasının ve yazılanların uygulanmasının öneminin altını çizmektedir:

*"Yer alması tek başına yeterli değil, önemli olan, bunun uygulanmasıdır. Kesinlikle ama ben şöyle ben girişim odaklı üniversiteyim deyip, ondan sonra ne yaptın demesi gerekir. Mesela Fikri mülkiyet hakları politikan var mı mesela. Kendi üniversitende bir fikrim varsa ne yapacağını biliyor musun? Ya da bu ticarileşirse ne kadar parayı da yüzde ne kadar alacağını biliyor musun? … Bunu her adımının tanımlı olması lazım, yani benim mesela bizim üniversitemize bir öğrenci bir öğretim üyesi bir buluş yaptığını düşünüyorsa, izleyeceği yol, para cebine girene kadar her söz belli, hiç bizim guidline imiz var, yani politikamız var diyor ki; 100.000 liraya kadar lisanslarsa bunun yüzde 80ni hocanındır. Dolayısıyla bunların tanımlanması ve bunların biliniyor olması lazım."* G18

#### 3.5.1.2. Stratejik yapılanma

Stratejik girişimcilik yönelimi temasının ikinci kategorisi *stratejik yapılanma* olarak isimlendirilmiştir. Stratejiler doğrultusunda yapılanmaların gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, yapılanma, stratejinin bir fonksiyonu olarak da görülebileceğinden stratejik yapılanma olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Üniversiteler eğitim-öğretim, akademik ve ticarileşme uygulamalarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerektiğinde akademik ve idari alanlarda yeniden yapılanmaya gidebilmelidir. Örneğin geleneksel Humboldt tipi üniversite modeli, dikey yapılanmaya sahip olması literatürde eleştirilmektedir (Dziechciarz, 2011). Girişimci üniversiteler toplumla ve piyasayla daha yakın işbirliklerine girdiklerinden daha esnek ve şeffaf bir yönetim yapılanmasına ihtiyacı vardır. Dolayısıyla üniversiteler, aynı şirketler gibi geleceğin kendilerine ne getireceğini öngörerek ona göre kendilerini hazırlamalı, sürdürülebilir büyüme ve gelişme için

güçlü öngörülere dayanarak değişimin getirdikleriyle başa çıkacak güçlü yapılanma stratejileri geliştirmeleri beklenir.

Üniversitelerimizdeki yapılanma göz önüne alındığında, girişimcilik konusuyla entegre olabilecek şu ayrımın yapılması uygun olacaktır: (1) Akademik yapılanma ve (2) idari yapılanma. Elde edilen verilerden yola çıkarak, eğitim verilen birimler, bölümler, ana bilim dalları, fakülteler, enstitüler şeklinde akademik yapılanma olarak görülmektedir. Teknokent, girişimcilik merkezi, teknoloji transfer ofisleri, rektörlüğe bağlı koordinatörlükler vd. idari yapılanma olarak sınıflandırılmıştır.

*(1) Akademik yapılanma*

*"Rektörlüğe bağlı bir bölüm açıldı. Hani Türk Dili Tarih Bölümü var ya onlar doğrudan rektörlüğe bağlı. Tüm fakülteler, bu bölümün seçmeli dersini, akademik programına aldılar. İsteyen öğrenci fakültede her tarafından üniversitenin tarafından seçebiliyor. Ortak ders. Yani seçmeli ortak ders, yılda da ortalama 110 öğrenci, her bir dersi 110 öğrenci seçiyor."* G18

Bir katılımcı, girişimcilik konusunun üniversitelerde kendine ait bir ana bilim dalı olmadığını ve bunun da bu alana gösterilen ilgili ve önemi olumsuz yönde etkilediğini söylemektedir.

*"Girişimcilik dersi, diğer dersler içinde özel bir statüsü olmadığı için yani doçentliğe profesörünü vesaire olmadığı için kürsüsü olmadığı için önemsenmiyor. Şimdi kürsüsü olmuş olsa, onlar doçent profesör rektör olacak, o zaman rektörlerin hemen hepsi de dikkat edersek, devlet üniversitelerinde kendi dalını ihya ediyorlar. Hangi branştan rektör olursa, o dalı fakülteyi ihya ediyorlar."* G03

Diğer bir husus, üniversitelerin akademik kadrosunda özellikle yabancı diller yüksekokulu ile mühendislik ve tıp fakültelerinde yabancı uyruklu öğretim üyelerinin bulunması, öğrenciler için bir cazibe oluşturmaktadır. Kurum açısından bakıldığında, üniversitelerin akademik kadrolarında yabancı akademisyenlerin bulundurması üniversite girişimciliğinin önemli bir ayağıdır. Çünkü yabancı akademisyenler geldikleri ülkeyle çeşitli bağlantılar ve ticari işbirlikleri kuracaktır. Bu doğrultuda AB'de birçok ülkenin üniversitelerinde kültürel işbirliği, eğitim, araştırma ve ticari ilişkiler bağlamında üniversitelerin stratejik belgelerinde uluslararası akademisyen

bulundurulması veya lisansüstü eğitimini yurt dışında tamamlamış akademisyenlere yer verilmesi hedefler arasında olduğu görülmektedir (Baş, 2015: 163). Bu nedenle, devlet ve vakıf üniversitelerinde gün geçtikçe akademik kadrosuna yabancı uyruklu öğretim üyelerinin istihdam edilmesi gözlemlenmektedir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde uluslararasılaşma koduna 26 atıf yapılmıştır.

Yukarıda yer alan ifadelere bakıldığında, girişimcilik alanındaki akademik yapılanmanın önemli olduğu söylenebilir. Bir üniversitenin yapılanma düzeyi, üniversitede girişimcilik fakültesinin veya girişimcilik kürsüsünün, girişimcilik ana bilim dalının, rektörlüğe bağlı girişimcilik bölümünün, fakülte bazlı ortak derslerin ya da bölüm bazında derslerin bulunması ve akademik kadrosunda bulunan yabancı akademisyenlerin bulunmasına bağlı olarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

*(2) İdari yapılanma*

Bir diğer alt kategori olan idari yapılanma ile ilgili düşüncelere aşağıda verilmiştir.

*"Üniversitenin yapılandırılmasına üst yönetim tarafından desteklenmesi gerektiğini düşünebiliriz, bu konuda ilgili koordinatörlükler kurulabilir, merkezler bu konuyu ele alabilirler. Kendi üniversiteme baktığımda bu konuda rektör yardımcımızın başkanlığında bir girişimcilik ve yenilikçi endeksi komisyonu olarak toplanıyoruz ayda bir veya iki ayda bir neler yapabiliriz, bu endeksle ilgili hani nasıl gelişim gösterebiliriz şeklinde rektör yardımcımızın başkanlığında bir komisyon olarak, toplantılar gerçekleştiriyoruz."* G09

*"İşte teknoparkımız var, teknoloji transfer ofisimiz var. Sürekli bu manada hocalarımızın, girişimci olmaya teşvik eden bir yönetim anlayışımız var. … Çevre koşulları noktasında onların haricinde mesela bizimle proje birimlerimiz var. Hem hocalara proje yazmada destek olup onlara fikirler vermeli ya da bir fikriniz varsa 'gelin biz önünü açalım, proje yazalım' hem öğrenciler hem hocalar için hocalara bu manada üniversitemizin desteğiyi de var. Rektörlüğe bünyesinde şeklinde direk rektörlük bünyesinde proje koordinatörlüğü veya proje birimi diye oraya bağlı olarak, transfer ofisi de rektörlüğe bağlı bir birim olarak konumlandırılmıştır."* G22

*"Aynı zamanda bu konulara tanımlanan birimlerin de olması gerekir yani bu bir hiyerarşi. Her seviyede bu konunun sahibinin olduğunu, hatta girdi seviyesinde de girişimci seviyesin de akademisyen seviyesine girişimciyi sahiplenen inovasyonu buluş yapmayı sahiplenen insanların her seviyede olduğunu görürsek, kültür olur yoksa adında bir rektör çok istiyorsa, aradaki mekanizmaları yoksa, kültür yeterince var demek değildir. Veya girişimcilik geliyorsa rektörde bunun bir karşılığı yoksa kültür yeterince var demek değildir."* G20

Yukarıdaki iki alıntı birlikte düşünüldüğünde, hem üst yönetim hem de girişimci üniversite paradigmasına uygun geliştirilen idari yapılanma ve o yapılanmada çalışan idari personelin düşünce yapısında birbiriyle uyumlu olması gerektiği yorumlanabilir. Üst yönetiminin ve çalışanların düşünce yapısı, nasıl kültür ile ilintili olduğunu aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 3.5.1.3. Stratejik girişimcilik kültürü

Stratejik girişimcilik yönelimi temasının üçüncü kategorisi stratejik girişimcilik kültürü olarak adlandırılmıştır. Teknolojik ve toplumsal değişimler dinamik bir yapıyı gerektirir. Yerleşik ve katı bir kültüre sahip olmayan üniversiteler, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasında akademik ve idari kadrosu ve öğrencilerin heyecan ve istekleri dinamizmin avantajlarından yararlanılması konusunda bir adım önde oldukları söylenebilir. Diğer taraftan girişimcilik kültürünün kurumsal olarak doğru bir yere oturtulması ve zamanla bir alışkanlığa dönüştürülebilmesi için vizyonun doğru belirlenmesi ve üniversite içerisinde tüm birimlere aktarılması ile mümkün olacaktır. Sadece belirli birimlere önemli ölçüde odaklanılması ve bu kültürün yaşatılması, bir üniversitenin girişimci olarak tanımlanmasında yeterli olmak ile birlikte bu kültürün üniversitenin bütün birimlerce ve tüm üyelerince içselleştirilmesi ve bu kültürün hayat bulması önem arz edecektir.

Görüşülen uzmanlar girişimci ve yenilikçi kültürün içselleştirilmesi ve yönetim tarafından sisteme entegre edilmesi ve kökleştirilmesi önemli olduğunu belirtmişlerdir. Üniversitelerin çevre koşullarına bakıldığında birçok çevreden bahsetmek mümkündür. Bazı katılımcılar buna ilişkin paylaşımda bulunmuşlardır.

*"Tabii çevre çok geniş bir kavram olarak alınmış, teknolojik olabilir, sosyal çevre olabilir, kültürel çevre olabilir, ekonomik çevre olabilir. Bunları alt başlıkları ile de ifade edilebilir."* K01

*"Her çevre koşulları, şimdi bakın, normal çevre koşulları bildiğimiz gibi 6-7 tane unsuru var, sosyal, ekonomik, demografik, teknolojik, rekabet bir de hangisini atladık. Mesela bunları tek tek söylersem, bu demografikte işte bizim üniversitemize işte yaştır nerden geldiği bir dağılım aynı şeyde olduğu gibi bir işleri ya planda bununda bir envanterin çıkartılması gerekir aslında girişimcilikle ilgili. Sosyal koşullar aynı şekilde kültürleri etkiler toplumsal bir kere her şey, girişimci etkiler tabii. Burada üniversiteyi şey olarak çevre koşulları o çevre koşullarından etkilenme değildi, nasıl ne şekilde faydalı olacağını bilmesi gerekir. Üniversitenin örnek veriyorum mesela yurtdışından gelen öğrenciler varsa bunlardan biz üniversite nasıl katkıda bulunuruz diye düşünmesi gerekir."* G02

Dolayısıyla çevre koşullarının birçok alt kırılımının bulunduğu söylenebilir. Ancak görüşmelerde çoğunlukla girişimci kültür ve ekonomik kültür konularına değinildiğinden ve girişimci üniversite olma özelliklerine en çok etkisi olacağını düşünüldüğünden ve konunun karmaşıklığı ve kompleks olması göz önünde bulundurulduğunda girişimcilik ve ekonomik kültürü olarak alt kategorilerin belirlenmesinin yeterli olacağı düşünülmektedir. Ekonomik kültür, girişimcilik kültürünün fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak ekonomik kültürünün önemi itibariyle, stratejik girişimcilik kültürünün alt kategorisi olarak tasarlanması ve girişimci kültür ile aynı düzlemde konumlandırılması daha uygun olacağı kanaatine varılmıştır.

Stratejik girişimcilik kültürü olarak adlandırılan kategorinin iki alt kategorisi bulunmaktadır. Birincisi, *girişimcilik kültürü*, ikincisi, *ekonomik kültür*dür.

*(1) Girişimcilik kültür*

Kurum içerisinde iş yapma formatlarını etkileyecek örgütsel ve bireysel davranışları etkileyebilecek, çalışanlara sembolik anlamda yansıtılan hikâye, inanç, slogan ve masalları içeren, paylaşıldıktan sonra kabul gören temel değer, inanç, anlayış, varsayım ve düşünce sistemleri (Peters ve Waterman, 1982; Dess ve Picken,

1999) olarak tanımlanan örgüt kültürünün girişimci bir özellik taşıyabilmesi için Schaper ve Volery (2004: 376) girişimciliğe yönelik bir vizyon ve stratejinin oluşturulması, bir yenilik kültürünün geliştirilmesi örgütsel açıdan destek verilmesi ve ödüllendirilmesi evrelerinden söz etmektedir. Bu bağlamda Altuntaş (2014), belirsizlik ortamında veya yoğun enformasyon yüklemesine karşı, sürekli değişimi bir fırsat olarak algılayan, örgütün çevresi ile uyum ve esneklik gösteren, bürokrasiden uzak ve küçük birimlere ayrılan, rehberlik düzeyinin düşük tuttuğu, bireysel düzeyde risk alma, yaratıcılık, bağımsızlık, deneyleme, hatalardan öğrenme ve yenilikçilik davranışlarının ödül sistemleri ile teşvik edilen ve başarısız olma durumlarında çalışanı işten uzaklaştırmak değil, işin çalışandan alındığı bir örgüt kültürü girişimci bir kültür olarak nitelendirmektedir (Altuntaş, 2014: 114). Girişimcilik kültürünün örgütün belli alanlarında veya birimlerinde değil tüm yapıda "toplam" bir şekilde kapsayacak bir ortamdan oluşmasından bahsedilmektedir. Bu konuyla ilgili bir katılımcının görüşleri de oldukça önemli fikirler vermektedir.

*"Evet, girişimcilik kültürü nasıl kalite yönetiminde toplam kalite yönetimi diyoruz da toplam girişimcilik kültürü diye bize yeni bir literatüre kelime kazandıralım Toplam lafı çok önemli. Yani girişimciliğe en tepemizde rektörünüzden en alt seviyede ve bütün öğrencilerimizi de kapsayacak şekilde bütün personelimizi ve öğrencilerimizi içine alabiliriz, toplam girişimcilik diye bir kavramı, burada ortaya atmış olalım. Gerçekten de girişimcilik siz kendiniz, girişimci olmasanız bile, bir kurumun toplamında yer alıyorsa ve bunun kültürü yerleşmişse, o zaman gerçekten girişimcilikten bahsediyor olabiliriz. Önce bizler girişimciliğin nasıl olduğunu anlayacağız ve anlatacağız ki öğrencilerimiz de ona göre bu girişimciliği, kendi kafalarında tartıp biçebilsinler girişimcilikle ilgili her türlü boşluğu doldurmanız lazım ki. … Girişimciliğin hepimizin sorumluluğunda olduğunu biz kendimiz, girişimci olmasak bile, girişimci olmaya çalışan kişileri desteklememiz gerektiğini bunun hepimizin yararına olacağını aynı toplum kalitedeki gibidir. Toplam Kalite nasıl bu benim işim değil, kalite departmanı düşünsün demek doğru değilse, girişimcilikte benim işim değil, benim umurumda değil, ben zaten girişimci değilim dememek lazım, çünkü girişimci olan insanları mümkün olduğu kadar desteklemek bütün herkesin iyiliğine olacaktır."* G16

*"Evet, şöyle yani üniversitenin girişimcilik kültürünü gösteren birçok parametre var bunlardan bir tanesi işte biraz önce bahsettiğimiz gibi dersler verilen eğitim müfredatta yani bölümlerin derslerinde, lisans yüksek lisansta girişimciliğin inovasyonla ilgili verilen dersler, bunların sayısı, içerikleri göstergedir."* G19

Yukarıdaki ifadeler, eğitimin yapısı ve içeriği üniversitenin girişimcilik kültürünü yansıttığını göstermektedir. Derslerin çeşitliliği ve içeriği ikinci temanın bir kategorisi olan eğitim faaliyetlerinde değerlendirildiğinden, stratejik girişimcilik yönelim temasında yer verilmesi uygun olmayacaktır. Ancak stratejik girişimcilik yönelimi yansıtan bir gösterge olabileceği düşünülen *"girişimcilik derslerini tanıyan fakülte oranı"* bu kısımda yer alması uygun olacaktır. Fakültelerin girişimcilik derslerini tanıması aynı zamanda günümüzde önem verilen multidisipliner yaklaşım ile gerekçelendirilebilir. Bu duruma örnek olarak aşağıdaki alıntılarda yer alan ifadeler oldukça açıklayıcıdır.

*"Stratejik bir vizyona sahip olmalıdır. Çok yönlü ele alınan multidisipliner projeleri desteklemelidir."* G10

*"Tüm fakülteler tarafından yani hani tanınması ya da tüm fakülte öğrencilerine yönelik olması evet tabii ortak bir ders olması. Orada da çok güzel çıktılar ortaya çıkacağını düşünüyorum, neden, çünkü artık iş dünyası, multidisipliner, atıyorum, fikri olan öğrenci sosyal bilimler öğrencisi, sosyal alandandır. Ama. Neye ihtiyacı vardır fikrine hayata geçirmede bir yazılımcı ihtiyacı vardır. O işte ortamının oluşturulması. Bizlerin görevi bana göre, hani bu hep dediğim gibi birim olabilir bir akademisyen olabilir, ders veren akademisyen olabilir. Orada çok güzel işbirlikleri ortaya çıkabilir."* G12

*"Şunu söyleyim inşaat inşaat bölümündeki öğrenciye Sosyoloji dersini Tarih dersini veriyorlar ve seçmeli hale dönüştürüyorlar çünkü diyorlar ki bu adam inşaatı yaparken de tarihini bilmeli, bir, Mimar Sinan'ı bilmeli. Onu düşünebilmeli o yüzden bizim. Komplike aynen multidisipliner de düşünmemiz gerekiyor hocamızın da genellikle söylediği gibi. öğrencilere de o nedenle Kendilerini Sosyo kültürel gelişmelerini sağlaması gerekiyor, girişimcilikleri. Ya o yüzden bütün bölümlerimiz, bizim. Katma değer yaratabiilir hale dönüşmesi gerekiyor, örneğin bir hemşirelikteki*

*net söyleyim. Burada hemşirelik yüksekokuluna yakın pozisyondayız mesela. hemşirelikteki Bir hemşirenin bile. Kendi özel hastanesini Kurabilmeyi Rehabilitasyon Merkezi yapabilir miyim, kafasında bir düşünce oluşturabiliyorsak Biz. açıkçası katma değer yaratabiiliriz."* G06

*"Kesinlikle bir kriter, çünkü artık sizin de kabul edeceğiniz gibi. Multidisipliner çalışmalar çok gündemde bugün bir yazılım, öğrencisine psikolojideki öğrenciyle beraber proje yaptırıyoruz. Çünkü psikolojiyi iyi bilmesi yazılım mühendisine çok farklı bakış açısı katacak belli. O nedenle elbetteki koordinasyon disiplinlerarası çok etkin olacaktır diye düşünüyorum."* G11

Bir üniversite, üniversite girişimciliğini bulunduğu yerleşkede nasıl konumlandırdığı önemli bir konu olması gerek. Bu somut konumlandırma aynı şekilde üniversitenin websitesi için de geçerlidir. Bazı katılımcıların görüşleri bu tezi desteklediğini şu ifadelerle dile getirmekteler:

*"Şey olarak kampüs olarak biz bu noktada biraz zayıfız. Kampüsümüzde görsellik biraz geri planda kalıyor biz iyi bir yapılanma çevre yapılanması içerisinde olmamız maalesef o noktada biraz sıkıntımız var ama. Yine öğrencilerimizin veya hocalarımızın girişimcilik faaliyetlerine destek olacak birimlerimiz var fakat görsellikle ön plana çıkamıyor. Mesela laboratuvarlarımız var araştırma merkezlerimiz var. Tanıtım noktasından var da, bunlara ulaşılabilirliği ve görselliği, fiziki görselliği yetersiz. Binalaşma ulaşım noktasından yeterince göze hitap etmiyor diyeyim."* G22

*"Mesela web sayfasında, girişimciliği acaba ben görünür bir şekilde elde edebiliyor muyum, hangi tıkta görebiliyorum. Diyelim ki işte bizim üniversitemizde söylediğimizde girşimci ve yenilikçi üniversite diye ilk tıkta yer alıyor mu almıyor mu yani websayfada görünürlük önemli üniversitenin üst yönetim tarafından desteklenmesi de önemli önemli."* G09

*"Üniversitenin dışa dönük internet ortamındaki görüntüsü veya konumlandırılması önemli yani mutlaka o arayüzde girişimcilikle ilgili rahatlıkla ulaşılabilecek kaynakların olması gerekiyor. Bu kriterler bir üniversitenin*

*girişimcilik kültürünü ifade eden veya gösteren girişimci yenilikçi üniversite olmasını gösteren bence parametreler bunlar."* G08

Görüşmeciler web sitesindeki konumlandırma, üniversitenin konuya nasıl baktığını gösteren bir parametre olarak değerlendirmektedir.

*"Bence üniversitenin web sayfası dediğiniz gibi, üniversitenin gündemini gösterir. Eğer sosyal etkinlikler ile dolu bir web sayfası veya üniversite rutin öğrencilik eğitim faaliyetleriyle dolu bir web sayfası ise, bu üniversite girişimci kültürün yeterli düzeyde olmadığını çıkartabiiliriz. Keza Ar-Ge inovasyon, kuluçka merkezi buluş bildirimi gibi kavramlar açtığınızda veya slaytlarla girişimcilikle ilgili etkinlikler proje pazarının başvuruları üniversitesinin slaytlarla etkinlik takviminde sık sık yer alıyorsa ana sayfasında burada böyle bir çıkarım yapmanız mümkündür, demek ki bu üniversitenin gündeminde girişimcilik var deriz. Kimi zaman bazı üniversitelerde bunların hiç olmadığını görüyoruz."* G20

Girişimcilik ve yenilikçilik ile ilgili idari birimlerin tek bir yerde bulunmalarının gerekliliği sorgulanabilir. İnternet ve diğer iletişim araçlarının kaydettikleri ilerlemelerinin neticesinde birçok kişi bulunulan yerin artık bir önem teşkil etmediğini ileri sürüyor. Ancak bilgi tekerleğinin bütün unsurlarının yürüme mesafesinde erişilebilmesi, örneğin profesörlerin var olan ve işe yeni başlayan girişimcilerin danışmanları olmalarını, bir şirketin ya da akademik olmayan bir kuruluşun geçici süreli olarak öğrencileri işe almalarını ya da onlara bir görev verilmesini kolaylaştıracaktır (Wissema, 2014: 45). Bu konuyla ilgili bir katılımcı, teknopark ve transfer ofisinin şuan için ayrı yerlerde bulunduğunu ve bu iki birimin yakın gelecekte bir arada konumlandıracak şekilde taşınacaklarını belirtmiştir.

Stratejik girişimcilik açısından bakıldığında, yukarıdaki literatür incelemesinde de ortaya çıkarıldığı gibi, kurumların mekanizmalarında ödül ve teşviğe dayalı bir sistemin bulunup bulunmaması stratejik bir stratejik karara dayalı olduğunu söyleyebiliriz.

*"Tabii bunu yapabilmek kolay değil, bu bir kültür, girişimcilik kültürü bunu yapmak için belki maddi manevi bir takım cesaretlendiricilerle öğrencileri ve akademisyenleri yönlendirmeniz gerekiyor, bunun için bir yönetici farkındalığı*

*gerekiyor yöneticilerin gayretlendirmesi gerekiyor ve çeşitli ödüllendirme mekanizmaları kişilerin o alana yönlendirilmesi lazım teşvik edilmesi gerekiyor bu anlamda."* G08

*"Proje yapan insanları ödüllendiren sistem yok. Niye proje yaptınız diye cezalandırılıyorsunuz. Niye üretim yaptınız diye cezalandırılıyorsunuz. Dolayısıyla öncelikle hem bürokratik olarak hem de entelektüel olarak projeyi yapanların ödüllendirileceği bir sistem kurulması lazım. Teşvikler yetersiz, gerek sadece ekonomik değil, sosyal teşvikler de son derece önemlidir. Kişinin çalışma ofisinin bir kriteri olmalı yani atıyorum 10 tane proje yapmış bir insanın odasının kapısında en azından bir iki yıldız konmalı, 3 yıldız konmalı, liyakatı olmalı. Proje yapmanın bir liyakat yok. Sen de profesörsün o da profesör. Proje yapma kültürünü geliştirebilmek için özel yetenekli insanların özel bir şekilde eğitilmeleri yönetilmeleri lazım. Evet ben A grubu projeleri yaptım. B grubu projeleri için ben yönlendirilmiyorum. Ya da C grubu projeleri için dolayısıyla proje kültürüne sahip bu projeyi geliştirme mantığı olan insanların özel teşviklerle yönlendirilmesi lazım."* G01

Yukarıda örnek gösterilen görüşmecinin ödül ile ilgili düşünceleri, stratejik girişimcilik alanında literatürde geçen ödül sisteminin önerilmesi ile örtüşmekte ve bu öneriyi desteklemektedir.

*(2) Ekonomik kültür*

Ekonomik kültür, kültür kategorisinin ikinci alt-kategorisi olarak tanımlanmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi ekonomik kültür, girişimci kültürün bir fonksiyonu olarak tasnif edilebilse de, bu alt kategorinin kurumun girişimcilik konusuna bakışını ve tutumunu ortaya koyabilecek önemli bir gösterge niteliğinde olması, bu alt kategoriyi farklı bir konumda değerlendirilmesine sebep olmuştur. Burada kastedilen husus, bir üniversitenin bu alana ne kadar oransal olarak para harcadığını tespit edilmesiyle ilgilidir. Girişimcilik alanın düşük oranda bir harcama kalemi olarak görülmesi durumu, o üniversitenin bu konuya az önem verdiğini gösterecektir. Ekonomik kültür, stratejik girişimcilik boyutunda ele alındığında, konunun doğrudan stratejik kaynak yönetimiyle ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Literatürde kaynak, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejilerini seçmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı maddi ve maddi olmayan varlık olarak tanımlanmaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney ve Arikan, 2001; Hitt vd., 2001). Bu doğrultuda kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratırlar (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Dierickx ve Cool, 1989; Priem ve Butler, 2001a; 2001b; Barney, 1991). Buradan hareketle, üniversiteler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için girişimci üniversite uygulamalarına yatırım yapmaları beklenir, aksi takdirde hedeflenen toplumsal ve ülkesel etkiye ulaşılamayacaktır.

*"Diğer nokta ayrılan bütçe çok önemli, kesinlikle burada keşke imkan olsa bütçenin yüzde onunu yüzde yirmisini girişimcilikle ilgili faaliyetler ayırabilseniz üniversite, o zaman araştırma üniversitesi mezunlarımızla gerçek girişimci haline getirebiliriz diye düşünüyorum."* K19

*"Tabii bunu yapabilmek için bunları yapabilmek için biraz bütçe ayrılması gerekiyor. Hani bu bütçe belki TÜBİTAK'tan TÜBİTAK'ın projelerinden belki karşılanabilir bu. Buradan bir para gelebilir onun haricinde belki yine bizim. BAP dediğimiz bilimsel araştırma projeleri biriminden belki kaynaklar aktarılabilir. Bu sayede bir kaynak aktarılmış olabilir. Yani burada sizin ARGE, aslında ARGE'ye yönelik bir şeyler yapıyorsunuz ya siz, girişimcilik faaliyetinde bulunurken, aslında ARGE faaliyet yapıyorsunuz ve ülkelerin gelişmişlik seviyesine incelediğimizde, ARGE'ye ayrılan payların gelişmiş ülkelerde yüzde 5 seviyelerinde olduğunu görüyoruz. Türkiye'de şuan yanlış hatırlamıyorsam yüzde 2 civarında ARGE'den ayrılan bir pay var yani gelecek ARGE'ye de dolayısıyla bu bütçenin ayrılması gerektiğini düşünüyorum Girişimci bir üniversite oluşturmak adına bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum."* G08

Alana yapılan harcamalarının önemini destekler nitelikte diğer katılımcılar şunları ifade etmişlerdir:

*"Kesinlikle bir bütçe ayrılmalı. Bir üniversitenin girişimci ve yenilikçi üniversitenin olup olmadığını yeniliğe ve girişimciliğe ne kadar bütçe ayırdığına bağlı. Hatta ben şöyle düşünüyorum. Bir üniversite mensupları için bütçesinin yüzde kaçını kullanıyor? Taşa toprağa mı, yoksa entelektüel sermayeye mi yatırım yapıyor.*

*İşte burada gelişmiş ülkelerin Arge rakamları devreye giriyor. Ee aslında üniversitelerin kendi Arge bütçelerini ne kadarını gerçekten kendi mensubu olduğu entelektüel sermaye ayırdığı hakkında, ciddi çelişki yaşadıklarını düşünüyorum. … Ekonomik çevre koşulları altında değerlendirmemiz mümkün tabii. Üniversite ekosisteminde özellikle girişimcilik ekosisteminde bir işin ciddiyeti bu işe ayrılan bütçe ile ölçülür,"* G01

*"Orada yine kırılımlar önemli önemli yani. O bütçe mesela işte eğitim için harcanıyor, danışmanlık için ya evet ben yani onlarında belki alt kırılımlarına iyi hesaplamak lazım yani gözardı etmeden. Alt kırılımları da görmek lazım. Diyelim ki girişim alanında yapılan harcamayla toplam bütçeyle olan oranı mesela bu bir somut veri ortaya çıkmış olacak."* G12

Yukarıdaki alıntılar, Altuntaş (2014: 10) tarafından yapılan araştırmada, stratejik kaynak yönetimi boyutunun, stratejik girişimci düşünme biçimi ile (R=.606, P<0,01), stratejik girişimci liderlik stratejik ile (R=.581, P<0,01), girişimci kültür ile (R=,613, P<0,01), yenilikçilik (R=0,868, P<0,01) ve örgütsel öğrenme (R=0,671, P<0,01) boyutları ile pozitif ve güçlü, fırsatların ayırt edilmesi ile (R=,482, P<0,01), büyüme (R=0,427, P<0,01) boyutu ile pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yukarıdaki 4 alıntı birlikte düşünüldüğünde yapılan harcamaların üniversite girişimciliği faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyebildiği, bu durumun alanın yadsınamaz bir gerçeği olduğu anlaşılmaktadır.

#### 3.5.1.4. Gelişim

Üniversite girişimciliği alanında gelişim amacı güden üniversitelerin önünde, var olan ticari ürünlerin (patentler, işbirlikleri, start-uplar vd.) hacmini artırmak veya yeni ürünler geliştirmeye başlamak gibi seçenekleri bulunmaktadır. Bu stratejileri izleyebilmek amacıyla üniversiteler, yeni ürün ve hizmetler üreterek ya da aynı ürün ve hizmetleri farklı üretim yöntemleriyle ortaya koyulan yeni kaynaklar oluşturacak tanımı gereği girişimci olurlar (Schumpeter, 1934). Üniversitelerin girişimcilik profillerini çıkartırken, hem üniversiteler arası bir kıyaslamanın yanı sıra bir

üniversitenin kendisiyle kıyaslanması, o üniversitenin gelişimi hakkında bilgi verecektir.

*"Bizi kendimizle, geçmişimize göre kıyaslanması lazım, mesela bunu biz yaşadık. Tübitak BİGG projesinde biz mesela o sene 4 girişimciyi şirketini kurmasına yardımcı olduk. Bir önceki yıla bakarsak, bu bir idi bu sayı. Kendi kendine TÜBİTAK'tan destek alan destek alan bir idi. Biz o sene bu programı verdi, bunu dörde çıkardık. Bunun geometrik artışına bakarsak baya fazla, ama şimdi kıyaslandığımız üniversitelere bakarsak Özyeğen oldu, İstanbul oldu, Ege oldu, ee onlar şimdi 7 yaptı 8 yaptı diye bizim üstümüzde oldu halbuki sonuçta biz dört sayısı ile daha kapsamlı bakılsaydı biz belki daha başarılı görülürdük. Görünmüş olurduk yani. O zaman bu mesela bu seneyi değerlendirilirken geçen senenin dikkate alınabilir."* G23

Literatüre bakıldığında, stratejik yönetim alan yazında şirketlerin büyüme yönelimi, girişimci yönetimi biçiminin bir unsurudur (bkz. Tablo 12). Üniversiteler girişimci üniversite alanındaki performansı için de bunun geçerli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ölçme ve değerlendirmeyi gerçekleştiren uygulayıcılar, üniversitelerin gelişimi hakkında bilgiler vermesi ilgili üniversitenin paydaşlarına artı bilgiler verecektir. Dolayısıyla bu çalışmayla ortaya koyulan gelişim kategorisiyle, üniversitenin geçen yıllardan bugüne kadarki gelişimi izlenmesi amaçlanmaktadır. Hem üniversiteler arasındaki gelişimlerin kıyaslanması, hem de üniversitenin kendisinin yıllara göre kıyaslanmasını sağlayacaktır. Burada belki sıralamalardaki küçük çaplı değişimler bir şey ifade etmeyebilir. Ancak bu değişimler ilk 50 sıralamasında yer alan üniversitelerin üst kısım, orta kısım ve alt kısımda yer alan üniversiteler olarak sınıflandırıldığında, kısımlar arası değişimlere ilişkin veriler, üniversitenin değerlendirilmesinde bir anlam ifade edecektir.

#### 3.5.1.5. Denetim ve geri bildirim

Üniversiteler, bir alt kademe ve daha alt kademelerde işlerin nasıl yürüdüğünü, iyileştirme veya düzeltme gerektiren hususlar olup olmadığını, hangi olası risklerle karşı karşıya kaldığını, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını öğrenmek

amacıyla tarafsız, bağımsız ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla üniversiteler, belirledikleri strateji ve hedefleri izlemeli ve değerlendirmelidir ve uygulanan stratejilerle beklenen sonuç elde edilebilmiş mi? Eğer elde edilmemişse bu neden analizlerle araştırılmalıdır (Hatiboğlu, 1986: 45). Bunu yapabilmek için de alt kademelerinden gelecek olan bilgiye ihtiyaç vardır. Bunun için geri bildirimlerin yapılması sağlanmalıdır.

*"Bişey söyleyim mi o stratejik hedefler yazılır ama hiç yapılmaz. Aslında bu ne kadar yapıldı diye bir kontrol etmek gerekir belki işi hiç böyle bir şey gördüm o da bir girişimdi kolay aslında."* G02

Birçok üniversite hedefler üzerine müzakereler yapılması ve denetim faaliyetlerin uygulanması için stratejik yönetim yaklaşımını benimsemiş durumdalar (Wissema; 2014: 157). Bu durumda yönetim kurulları hem kendileri hem de bileşenleri için hedefler içeren stratejik planlar hazırlar. Diğer bileşenler tarafından uymaları zorunlu olan planlar, merkezlerin, fakültelerin ve idari başkanlıkların yöneticileriyle müzakere edildikten sonra, yönetim kurulu ve sorumlu müdürler arasında bir yönetim sözleşmesi haline gelir.

*"Diğer üniversitelerde de belki bu olmasa bile bir Rektör Yardımcısı konuyla ilgili muhatap olabilecek idari yetkisi olan bir kişinin olması gerektiğini düşünüyorum. Mutlaka konuyla ilgili bir idari yetkili sorumlu işi takip etmeli ve düzenli raporlanmalı, bu raporlarda sonuçlarına göre varsa eksikler tamamlanmalı takip edilmeli, bire bir kontrolle anca bu işin çözülebileceğini düşünüyorum çünkü çok zorlu dikenli bir yol. Bunları yine organize eden birim de yine rektörün takip edeceği rektör yardımcısı ya da idari birimde görevlendireceği en üst düzey yetkili tarafından takip edilmeli."* G15

Wissema'ya göre (2014: 157-158) üniversitelerin yönetim kurulları, denetimlerini şu üç yoldan yapılması gerektiğini belirtmektedir: (1) Stratejik denetim; Üniversitenin yönetim kurulu, her yıl birkaç kez stratejik planlarındaki ilerlemeleri denetlemek için ilgili yöneticilerle toplantılar düzenlerler. (2) Mali denetim; Yönetim kurulu ya da onun temsilcisi, birimlerin mali gelişmeleri hakkında düzenli toplantılar yaparlar. (3) Mesleki denetim; Üniversitenin yönetim kurulu,

üniversitede yapılan araştırmaların, eğitimin ve ticari aktivitelerin kalitesini düzenli şekilde denetler. Görüşmeler esnasında bir katılımcı bu hususlara değinerek şunları paylaşmıştır:

*"Bir rektör yardımcısına bağlı olmasının yanında üniversitede rektörlüğünde stratejik yönetim birimlerinin geçen yıl kaç tane girişimcimiz çıktığı kaç kişi girişimci olmak istedi, iş programlarına başvurdu? Kaç kişi teknoloji geliştirdi ve bunu proje pazarlarında sundu? Kaç kişi, teknoloji geliştirmek için proje ve fon talebinde bulundu gibi soruları ve bunların arttırılması için neler yapıldığı veya yapılması gereken çalışmalar neler? Bunu proje pazarlarında sunduğu kaç kişi, teknoloji geliştirmek için bir proje fon talebinde bulunduğu gibi soruları ve bunların arttırılması için neler yapıldığı veya yapılması gereken çalışmalar neler? Bunun arttırılmasından sorumlu birimler neler? Bu birimler ne kadar ne tür faaliyetler gösterdiği soruların sorgulanması gerekir."* G20

Harisson ve diğerleri (1995) tarafından yapılan bir araştırmada mezunlar ile güçlü iletişim sayesinde ve mezunlar ile düzenlenen etkinlikler yoluyla daha fazla bağış yapıldığı ortaya konulmuştur. Buna ilaveten mezunların hangi iş kolunda ve pozisyonda çalıştıklarına dair bir veri tabanı oluşturmak suretiyle mezunların takibinin yapılması mezunlarla iletişim halinde olunması stratejik bir araç olarak görülmektedir. Bununla ilgili bir katılımcı şunları paylaşmıştır:

*"Kulüpler var üniversitelerde, kulüpler diyoruz. Girişimcilikle ilgili olan kulüp başkanlarından bir Girişimcilik Elçileri programı oluşturduk, her kurum, kulüp başkanı bizim bir onları kartvizit verdik. Onların kulüp toplantılarında sunumlar yaptı. Onların etkinliklerine ev sahipliği yaptık. Ve böylece müthiş bir etkileşim data base imiz de var. yani şuanda girişimcilik ile ilgilenen, öğrencilerin, yani kimler olduğunu kimler olduğunu biliyoruz, bir şey olduğunda doğrudan gönderebiliyoruz."* G18

Kısaca ifade edilecek olunursa, *denetim ve geri bildirim* kategorisiyle, şu sorulara yanıt aranması amaçlanmaktadır. Üniversitenin, üniversitenin bilgisayar tabanlı bir bilgi sistemi bulunuyor mu? Girişimcilik alanında sunulan hizmetlerin takibi yapılıyor mu? Öğrencileri ve mezunları içeren bir veri tabanı bulunuyor mu?

Öğrencilerin mezuniyeti sonrası 5 yıl takibi yapılıyor mu? Öğrencilere, akademisyenlere ve girişimcilik alanında görevli ofis çalışanlarına yönelik memnuniyet ve öneri anketleri uygulanıyor mu? Toplanan verilere dayanarak değerlendirmeler yönetime rapor ediliyor mu?

Stratejik girişimcilik yönelimi boyutun bütüncül olarak literatür ile örtüşüp örtüşmediğini görebilmek amacıyla hazırlanan Tablo 12 aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 12: Girişimci Yönetim Kavramı ve Boyutların Karşılaştırılması**

| **Girişimci Yönetim Biçimi (Stevenson ve Gumpert, 1985)** | **Geliştirilen Teorik Yapıya İlişkin Stratejik Girişimcilik Yönelim Biçimi** |
|---|---|
| Stratejik Yönelim | Stratejik düşünce |
| Yönetsel yapı | Stratejik yapılanma |
| Girişimci kültür | Stratejik girişimcilik kültürü |
| Büyüme Yönelimi | Gelişim |
| Kaynak Yönelimi | Denetim ve geri bildirim |
| Ödüllendirme sistemi | |

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12 ile ilgili olarak, girişimci yönetim biçimi kavramı kökeni, örgütlerin yaşamların sürdürebilmesine ve örgütsel ve toplumsal açıdan değer yaratabiilmesine yardımcı olacak fırsat temelli yönetim faaliyetleri kümesi olarak tanımlayan Stevenson'a (1983) dayanır. Sonrasın da Stevenson ve Gumpert (1985) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde, girişimciliği, eldeki kaynakları göz önünde bulundurmaksızın fırsatları takip edilmesi ve değerlendirilmesi, risk alınması, kaynakların fırsatlarla ilişkilendirilmesi ve bu amaçla çalışanlara odaklanılması gibi bir takım önermeler eşliğinde bir yönetim biçimi olarak kavramsallaştırılmıştır.

S*tratejik girişimcilik yönelim* teması Tablo 12'de görüldüğü gibi, Stevenson ve Gumpert (1985) tarafından geliştirilen girişimci yönetim biçiminin boyutları ile hemen hemen örtüşmektedir. Kaynak yönelimi ile ödüllendirme sistemi, ortaya koyulan teorik yapının stratejik girişimcilik kültürünün bir alt-kategorisi durumunda olan ekonomik kültürün altında tasarlanmıştır. Dolayısıyla oluşturulan teorik yapının bu boyutu, literatür ile örtüşmektedir.

Özetle, geliştirilen *stratejik girişimcilik yönelim teması*, stratejik düşünce, stratejik yapılanma, stratejik girişimcilik kültürü, gelişim ile denetim ve geribildirim boyutlarına sahiptir. Aşağıdaki tabloda stratejik girişimcilik yönelimi teması ve onun kategorileri yer almaktadır.

**Tablo 13: Geliştirilen Teorik Yapının**
**Stratejik Girişimcilik Yönelimi Teması ve Alt-Kategorileri**

| **Stratejik Girişimcilik Yönelimi Teması** | |
|---|---|
| **Kategori** | **Alt-Kategori** |
| (I) Strateji düşünce | (1) Stratejik plan ve hedef<br>(2) Üst düzey ataması<br>(3) Vizyon, misyon, stratejiler ve politikalar |
| (II) Yapılanma | (4) Akademik yapılanma<br>(5) İdari yapılanma |
| (III) Kültür | (6) Girişimcilik kültürü<br>(7) Ekonomik kültür |
| (IV) Gelişim | (8) Kurumun yaşı<br>(9) Bir önceki yılın Endeks puan gelişimi |
| (VI) Denetim ve geri bildirim | (10) Bilgi sistemi ve takip<br>(11) Değerlendirme ve geri bildirim |

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13'te görüldüğü üzere araştırma neticesinde stratejik girişimcilik yönelim teması altında 5 adet kategori ve 11 adet alt-kategori ortaya çıkmıştır. Buraya kadarki açıklamalar elde edilen verilere dayanarak kilit nokta kodlama aşamasında ortaya çıkan *stratejik girişimcilik yönelimi teması* ve altında bulunan alt-kategorilerin nasıl bir şekilde verilerden üretildiğine dair ayrıntılı bilgiler içeren bilgi kümesine yer verilmiştir.

### 3.5.2. Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme

Bu bölümde, geliştirilen teorik yapının ikinci boyutu olan *potansiyel aktivasyonu ve geliştirme* teması ve onun alt kategorileri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Şekil 18'de görüldüğü gibi potansiyel aktivasyonu ve geliştirme boyutu, 4 kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; (1) *Farkındalık faaliyetleri*, (2) *Eğitim faaliyetleri*, (3) *Teşvik faaliyetleri* ve (4) *Destek faaliyetleri*dir.

**Şekil 18: Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme Kod - Teori Modeli**

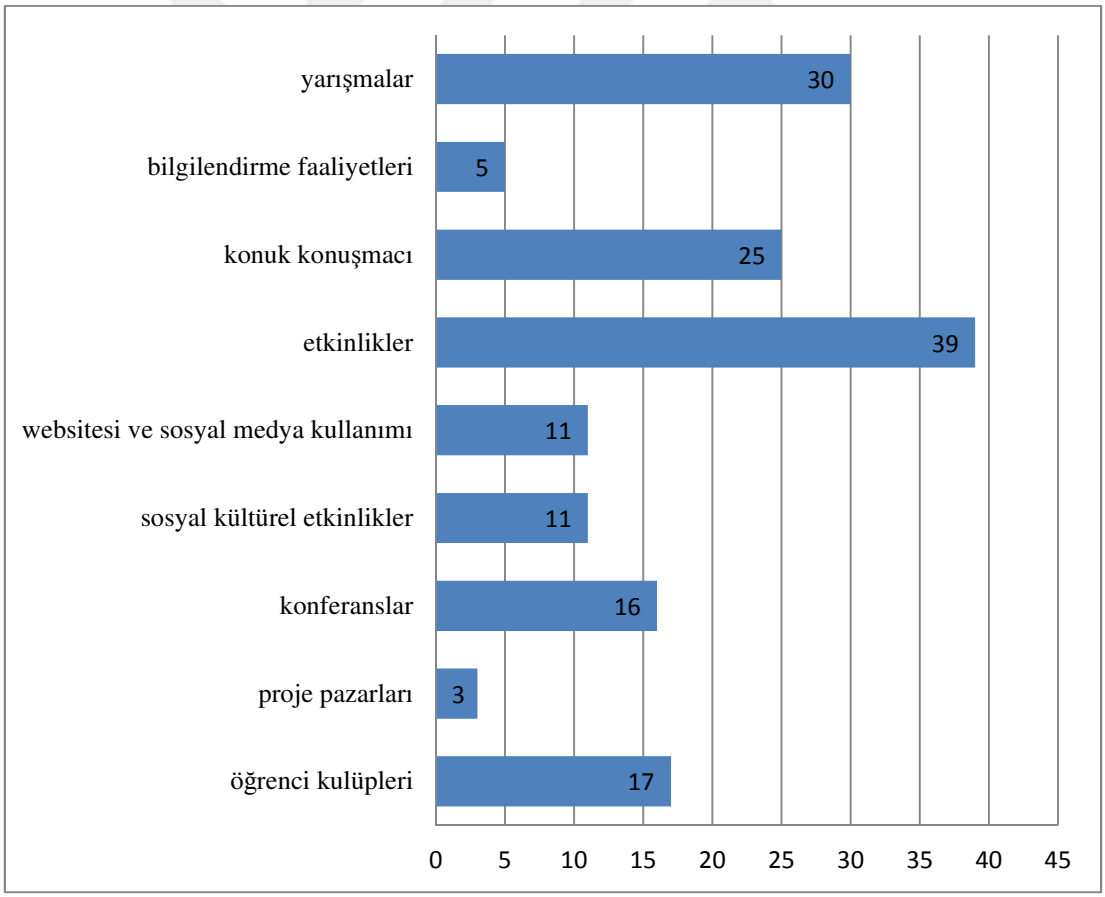



**Kaynak:** Kullanılan yazılım tarafından üretilen Kod – Teori Modeli.

### 3.5.2.1. Farkındalık Faaliyetleri

Farkındalık faaliyetleri genel itibariyle üniversite eğitiminin bir parçası olarak görülmemektedir. Farkındalık faaliyetleri daha çok, davet edilen *tanınmış konuşmacıların* öğrenciler tarafından cazip bulunan gayri resmi toplantılardır. Girişimciliğinin güzel yönlerine ve girişimcilerin topluma sağladıkları yararlarına yönelik konuşmacıların anlatımları ile öğrencilerin coşturulması ve öğrencileri genel olarak girişimcilik fikriyle tanıştırılması amaçlanmaktadır. Wissema'ya göre (2014: 276) profesörlerin motivasyon konuşmaları yerine yeni mezunların yeni işletmeleri üzerine girişimcilik deneyimlerini aktarılmasını istemek daha doğru olacaktır.

**Grafik 14: Farkındalık Faaliyetlerin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları**



Grafik 14'te görüldüğü gibi konuk konuşmacı olarak adlandırılan kod görüşmeciler tarafından 25 atıf almıştır. Bazı görüşmeciler davet edilen kişilerin konuşma içeriğine yönelik düşüncelerini paylaşmıştır.

*"Davetli konuşmacılarımızın anlatacakları hikayeler, niteliği de o da önemli ama tabii ki, sayı da önemli, çünkü girişimcilikle ilgili kim ne anlatsa, herkesin bir tecrübesi vardır. Girişimciler, hep başarı hikayelerinin değil de. başarısızlık hikayelerini anlatırlar. Zaten ne kadar başarısız olursan ol, ama yılmazsın yani çoğu girişimci için aslında doğrudur. Başarısız olmak daha önemli, çünkü başarılı olmanın bir parçasıdır. Üniversite-sanayi işbirliği ve fikri mülkiyet hakları fikrimi nasıl korurum gibi konular, bilgilendirme etkinliği kapsamında da olabilir."* G16

Bu farkındalık etkinliklerinin öğrencilerin seçtikleri konuşmacılar veya konularda da düzenlenmesi söz konusu olabiliyor. Bu konuda bir görüşmeci şunları aktardı.

"*Konuk konuşmacılar getiriyoruz, özellikle o çocuklardan diyoruz ki, her kulüp kendi içerisinde bir anket yapsın. Hangi konuda eğitime ya da konuşmacıya ihtiyaç var. Bunlar önceliklendiriyoruz."* G18

Bu tür etkinliklerin sadece öğrencilere yönelik olmaması, dışarıya da açık tutulması konusunda bir katılımcı şu ifadeleri kullandı:

*"Konuklarımız ile yürütülen etkinliklerde, biz bunu sadece ders alan öğrenciye yönelik değil tüm üniversitemizin ve diğer üniversite öğrencilerine de açık hale getirmeye çalışıyoruz. Sadece işte dediğimiz gibi bu ders alan öğrencimiz, bundan faydalanmasın, o network bağlantısının evet diğer herkese de mümkün olduğu kadar tüm diğer gençlerimiz için de kullanalım, kapalı sistem değil."* G12

Motivasyon ve bilgi temelli bu etkinliklere, uluslararası konuşmacıların davet edilmesiyle ile ilgili bir katılımcı şunları belirtmiştir:

*"Girişimcilik konusunda Amerika'da önde gelen bazı hocaları buraya getirip ve üniversite dışına da açık bir şekilde diğer akademisyenlere açık duyurularak burada workshoplar yapmalarını sağladık. Bu da bir eee çalışma, girişimcilik anlamında çok önemli. Konuklar, dünyada tanınan insanların burada workshop yapmalarının ortamını sağladık."* G14

Farkındalık faaliyetlerine *yarışmaların düzenlenmesi* de girmektedir. Erkut'un (2012) ifadelerine göre, Massachusetts Institute of Technology bünyesinde 2007'de kurulan Legatum Geliştirme ve İnovasyon Merkezi, öğrencilerinin, aşağıdan yukarıya bir etki yaratacak şirketler kurmaya teşvik edilmesi ve bunun için öğrencilere kapsamlı kaynaklar sunmaya odaklanmıştır. Legatum'un sunduğu burs programı sayesinde, öğrenciler, Legatum Geliştirme ve İnovasyon Merkezi'nin 100.000 Dolar'lık İş Planı Yarışması'na katılmalarına ve girişimcilik konusuyla ilgili öğrenci kulüpleri kurmaya yönlendirmiştir (Erkut, 2012) Böylelikle dünyanın en büyük şirketlerin (Intel, HP, Qualcomm, E-Trade, Dropbox, Corporation, Levi Strauss) burada tohumları atılmış oldu.

Grafik 14'te görüldüğü gibi yarışmalar olarak adlandırılan kod, araştırma kapsamında 30 adet atıf almıştır. Farklı bakış açıları sunan bazı atıflara aşağıda yer verilmiştir. Örneğin yarışmalarda jüri komitelerinde kimlerin bulunacağı ile ilgili bir katılımcı şunları belirtmiştir:

*"Girişimcilik yarışmaları düzenleniyor, mesela jürilerde işte akademisyenler de oluyor. Ama iş dünyası oluyor, iş dünyasından olması çok daha önemli. Akademisyenin işte göremediği bir şeyi, belki alanı değil, ama iş dünyası onu fark edip aa diyor bu hayata geçirilebilir şeklinde bakabiliyor dolayısıyla hem eğitim, hem de iş dünyasının bu açıdan birlikte olmasının gerekli olduğunu düşünüyorum."* G09

Yarışmalar konusunda 3 görüşmeci eleştirisel yaklaştı. Bazı ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

*"Bu özellikle büyük ödüllü girişimcilik yarışmaları girişimcileri aslında girişimcilikten uzaklaştırıyor onları. Özellikle iş fikrini iyi sunabilen iş fikri yenilikçilik olan iyi bir takım olan girişimciler, gittikleri yarışmalarda ödül alıyorlar ve az ödüllerde değil bunlar. 50.000 lira 100.000 lira, yani parayı alıyorsan bir başka yarışmaya gidiyor, o yarışmadan da ödül alıyor, başka yarışmaya gidiyor, yarışmadan da ödül alıyor. Piyasa sunumunun piyasası oluştu artık ve şeye baktığınızda da hani gerçekten de çok saçma bir şekilde ödülleri toplayan gruplar var yani 5 tane 10 grup var yarışmaya gidiyor oraya gidiyor işte İTÜ Çekirdek'e*

*gidiyor, her birinde ödül alıyor. Sonrasında o ödüllerden dolayı da, çünkü girişimcinin aslında ödül almak değil, derdi fatura kesmek, iş yapmaktır."* G19

*"Girişimcilik fikir yarışmaları çok önemlidir. Hatta biraz abartıldığı da son zamanlarda bu işi artık profesyonel olarak, sırf bu yarışmaya katılan insanlar türedi. Fakat gene bir farkındalık yaratmak adına bence güzel bir şey. Biz de burada yer alıyoruz, en azından tek olmasak bile ortak olarak yer alıyoruz."* G14

Girişimcilik yarışmaların farkındalık artırmak, teşvik etmek gibi amaçlarının yanı sıra başka sinerjilerin oluşmasında da etkili olmaktadır. Bu bağlamda bir katılımcı, yarışmalar sayesinde kurulabilecek bağlantılarına değindi.

*"Belki yeni fikirler çıkma anlamında önemli olduğunu düşünüyorum. Belki oradan çıkacak fikirler işte bu melek yatırımcılar vasıtasıyla iş fikirleri iş hayatına dönüştürülecek bağlantılarla belki o fikirler çok güzel bir kaç tane fikir iş hayatına iş fikri olarak dönüşecek. O yüzden bence bunun da önemli olduğunu düşünüyorum ben. Farkındalık yaratabiilmek için girişimci üniversite olma noktasında bu da önemli."* G08

Farkındalık faaliyetlerinin bir diğer önemli bileşeni olan öğrenci kulüpleri karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamında *öğrenci kulüpleri* kodu, 17 atıf almıştır.

*"Biz her öğrenciye ulaşmak istemiyoruz. Biz girişimcilikle ilgili öğrencileri ne yaptık. Kulüpler var üniversitelerde, kulüpler diyoruz. Girişimcilikle ilgili olan kulüp başkanlarından bir Girişimcilik Elçileri Programı oluşturduk, her kurum, kulüp başkanı bizim bir onları kartvizit verdik. Onların kulüp toplantılarında sunumlar yaptı. Onların etkinliklerine ev sahipliği yaptık. Ve böylece müthiş bir etkileşim data base imiz de var. Yani şuanda girişimcilik ile ilgilenen, öğrencilerin, yani kimler olduğunu kimler olduğunu biliyoruz, bir şey olduğunda doğrudan gönderebiliyoruz."* G18

*"Bunun temelinde işte burada bakıyorsunuz, öğrenci topluluklarında kaç tane öğrenci var, bunu da bir şekilde özendirerek öğrenci toplulukları oluşturma konusunda uzman insanları bir araya getirerek beyin fırtınaları yaparak beraber*

*proje üretmelerini sağlamak bence işin en enteresan tarafı bundan da başarı hikâyeleri elde etmek."* G15

Wissema (2014: 201)'ye göre internet sitesinin modernleştirilmesi ve uyarlaması ile diğer pazarlama etkinliklerini başlatılması uygun olacaktır.

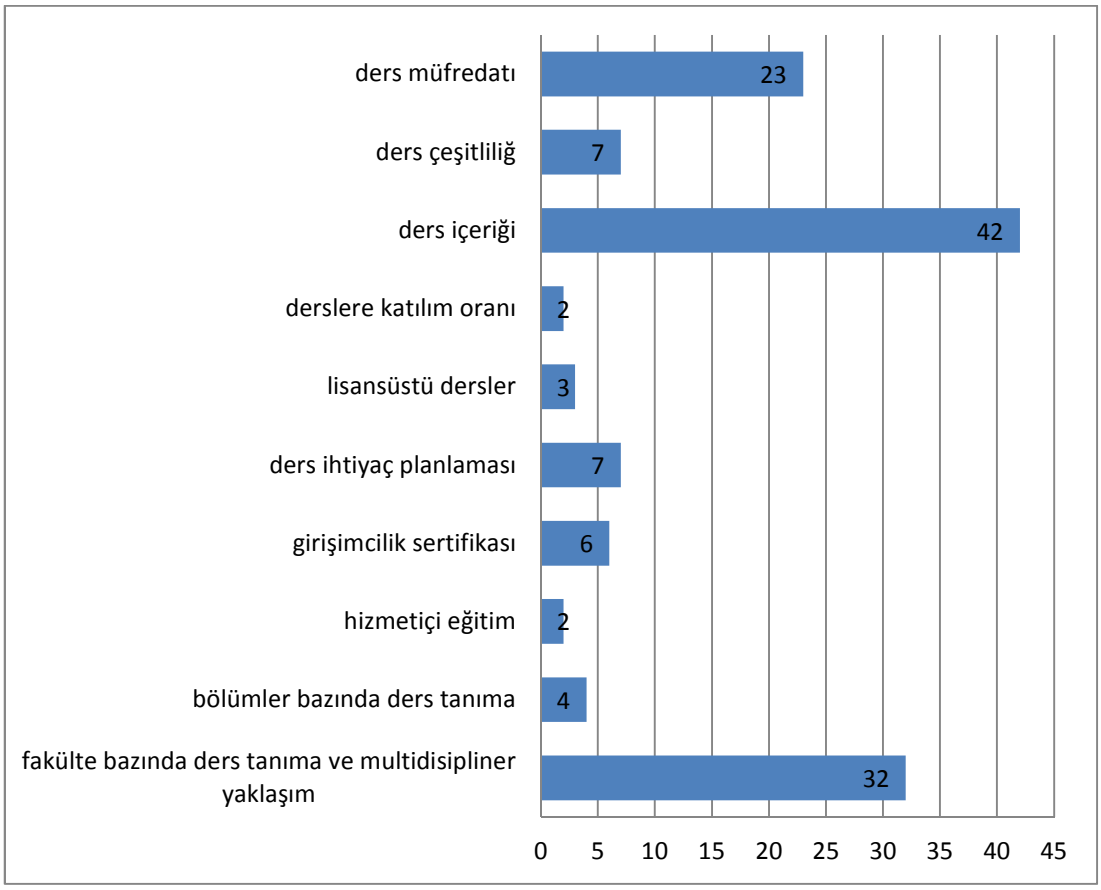
Görüşmelerde web sitelerin ve sosyal medyanın önemi ve bu araçların farkındalık çalışmalarında çok etkili olduğu söylenmiştir. Bu kod ile ilgili 11 adet atıf kaydedilmiştir.

*"Sosyal medya çok fazla kullanılıyor. Facebook twitter instagram, buralarda mesela duyurular yapılabilir. Fakültelerinin kendilerine ait çünkü. Facebook tweeter sosyal medya hesapları var web sitesinin dışında. Gerek kendi özel web sitelerinde gerek üniversitenin gerekse özellikle gençlerin ulaşabileceği sosyal medya hesaplarında, öğrenci topluluklarıyla aracılıyla bu tür durumlarda, bulunması etkili olacağını düşünüyorum. Ayrıca merkez tarafından da duyuruların yapılması da etkili olacaktır diye düşünüyorum."* G09

#### 3.5.2.2. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim faaliyetleri, bir girdi bileşeni bağlamında potansiyel aktivasyonu ve geliştirme teması altında konumlandırılmıştır. Aşağıda bulunan grafik eğitimle ilgili kodlamaların ifade sayılarını görselleştirmektedir.

**Grafik 15: Eğitim Faaliyetlerin Alt Kategorilerinin Referans İfade Sayıları**




Grafik 15'te görüldüğü gibi ders içeriği, multidisipliner yaklaşım, ders müfredatı ve ders ihtiyaç planlaması konuları en çok değinilen konular olmuştur.

Wissema (2014) çalışmasında bazı üniversitelerin, tüm fakültelerin lisans öğrencilerinin programlarına genellikle mezun oldukları yıl zorunlu ders olarak "girişimciliğe giriş" dersi almalarını benimsediklerini söylemektedir. Bu durum, Wissema'ya göre, üniversitenin girişimcilik konusundaki eğilimini ve tutumunu göstermek için iyi bir sınavdır (Wissema, 2014: 276). Bu bağlamda girişimcilik derslerini kabul eden fakülte oranı, üniversitenin konuya stratejik olarak nasıl yaklaştığını gösteren bir unsur olabileceği düşünülebilir. ABD Ticaret Bakanlığı'nın Yenilikçilik ve Girişimcilik Ekonomi Geliştirme İdari Başkanlığı (U.S. Department of Commerce – The Offical of Innovation and Entrepreneurship at the Economic Development Administration, 2018: 19)'nın çalışmasında üniversitelerde akademik yapılanmalarında girişimcilik alanında köklü değişimlere gidildiğinin gözlemlendiği ve buna göre girişimcilik fakültelerin kurulmasıyla girişimcilik ve yenilikçilik

kültürünün ileri düzeyde değişime uğramış olması, çeşitli girişimcilik ders ve programların, iş planı geliştirmek, pazarlama, networking, asansör konuşması (elevator pitches) tasarlamak, finans kaynakları geliştirmek ve yerel iş dünyası ile bağlantıların kurulması konularında dersler sunulduğu belirtilmiştir.

Eğitim faaliyetlerinin önemine ve akademik yapılanmayla ilişkisine yönelik bilgi ve görüşlerini içeren bazı alıntılar aşağıda yer verilmiştir.

*"Rektörlüğe bağlı bir girişimcilik bölüm açıldı. Hani Türk Dili Tarih Bölümü var ya onlar doğrudan rektörlüğe bağlı. Tüm fakülteler, bu bölümün seçmeli dersini, akademik programına aldılar. İsteyen öğrenci fakültede her tarafından üniversitenin tarafından seçebiliyor. Ortak ders. Yani seçmeli ortak ders, yılda da ortalama 110 öğrenci, her bir dersi 110 öğrenci seçiyor bence ideal."* G18

*"Öte yandan, eğitimde hala girişimci üniversite için çok önemli yani her ne kadar işte birinci kuşak üniversitelere özgü bir faaliyet gibi gözükse de eğitim aslında teknoloji transferi için girişimci üniversite için çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Birkaç sebepten dolayı, birincisi zaten sizin girişimcilere yönlendirdiğiniz 'şirket kursun işte patent alıp ticarileştirsin' dediğiniz kişiler sizin öğrencileriniz dolayısıyla bu kültürü onlara vermeniz gerekiyor. Eğitiminize girişimciliği de girişimcilik kültürünü de yansıtan bir eğitim olması gerekiyor. Üniversitenin girişimcilik kültürünü gösteren birçok parametre var bunlardan bir tanesi işte biraz önce bahsettiğimiz gibi dersler verilen eğitim müfredatta yani bölümlerin derslerinde, lisans yüksek lisansta girişimciliğin inovasyonla ilgili verilen dersler, bunların sayısı, içerikleri göstergedir."* G19

Bir başka görüşmeci, dersi verecek öğretim elemanın ders verme niteliğinin sağlanması amacıyla üçüncü kurumlar tarafından akredite olması gerektiğini ifade etmiştir.

*"Ders sayısına bakılabilir ama şöyle biz burada şunu da sağlamalıyız, girişimcilik eğitimini veren kişileri de çok iyi eğitmeliyiz. Yoksa herkes kafasına göre birşey yapıyor. Yani şöyle akreditasyon gibi birşey sertifika gibi mutlaka akredite olmayan bir öğretim üyesinin o dersi vermemesi lazım Öğrencilerin kesinlikle zorunlu olarak bunun en güzel yolu da uzaktan eğitimli alması yani, anlıyorum*

*ötekileri de ama gerçekten çok zor o kadar eğitici bulmak çok zor. Uzaktan eğitimle bir iki hocayla evet, hatta gerekiyorsa bir hocayla ve gerekiyorsa paylaşılabilir bir sanayiden bir hafta ben bir hafta başka sanayici, böylece sanayi ile orayı da bütünleştirmek bir katkı sağlayabilir."* G24

*Ders müfredatları* konusunda katılımcılar 23 kez bu konuya değinerek görüşlerini paylaşmışlardır. Bir katılımcı seçmeli olan dersleri zamanla zorunlu hale getireceklerini ifade etmiştir.

*"Biz mesela, özellikle bu endeksin yayınlanmaya başladıktan sonra 2012 yılından sonra hani endeksi kendi üniversitemiz bünyesinde analiz ettik ve hani şöyle bir açığımızın olduğunu gördük, hani bir yerden başlamak gerekiyor ama. Mesela öğrencilere verilen seçmeli dersler girişimcilik alanında şirketleşme alanında her sene üstüne koyarak artırıyoruz bu dersleri, hani seçmeli olsun. Artık yavaşça zorunlu hale getiriyoruz seçmeli dersleri."* G23

Multidisiplinin öneminin arttığını ve bundan dolayı disiplinlerüstü yani fakültelerin tamamı bu dersleri alması gerektiğine yönelik ifadeler bulunmaktadır.

*"Evet tabii ki üniversitenin az önce söyledik ya sanki girişimcilik dersi sanki işletmecilerin iktisatçıların işiymiş gibi. Ama hem işletmenin dışındaki fakültelerde olsun, birimlerde olsun müfredatları dışındaki girişimcilik derslerine verdiği önem hani bunun sanki işte şu bölümüne öğrencinin buna ne ihtiyacı var gibisinden değil de evet aslında bu yaptıkları işi piyasayla yüz yüze geldiklerinde ticarileştirme imkanı verilebileceği bir ders olarak görmek lazım. Mesela yöneticilerde bu farkındalığı yaratmak lazım."* G25

Ders müfredatın yeniden ele alınması ve derin anlamda bir ders planlaması, kısaca öğrencilere girişimciliğin yaşatılması yönündeki ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

*"Baştan sonra yeniden, müfredatın tanımlatıp Üniversitelerin temel rolünü, öğrenmeyi öğretme rolü üzerinde girişimciliği öğretme girişimci liderliği öğretme, liderlik liderliğin ön plana çıkarıldığı ve sürdürüldüğü bir yapıyı tarif etme biçiminde yeniden tüm müfredatların gözden geçirilmesi gerekiyor. Yani sadece meslek erbabı yaratmak anlamında değil. İyi bir muhasebeci yaratmak iyi bir doktor*

*yaratmak yenilikleri görebilecek. Yenileştirebilecek muhasebecileri veya doktorları veya rekreasyon mezunları veya turizmcileri veya veya veya veya tüm meslekleri bunun içerisine dahil edebiliriz."* G07

Görüşmelerin çoğunda katılımcılar, fakültelerin sundukları *derslerin planlamasında* teknoloji transfer ofisi uzmanlarının dâhil edilmediklerini belirtmektedir. Bir katılımcının bu soruya olan cevabı "*Şimdilik değil."* G23 olmuştur. Diğer bir görüşmeci ise, şunları söylemiştir:

*"Yürütülmesinde tabii müfredatın oluşmasında değil. Yürütülmesi konusunda biz TTO olarak işbirliğimiz mevcut."* G12

Barnett ve Coate (2005) çalışmalarında yükseköğretim programlarının müfredat içeriğinde şu üç öğenin bulunması gerektiğine belirtilmektedir: "Bilm, uygulama ve içselleştirme. Bilgi öğesi, müfredatın güncel bilgilerle donatılması, öğrencinin kendini akademinin bir parçası olarak hissettirilmesi, piyasanın beklentilere cevap verebilecek mezunlar yetiştirebilecek nitelikte olmasını ifade eder. Uygulama bileşeni ile, öğrencilerin üniversite eğitiminde edindiği bilgi ve deneyimleri mezuniyet sonrası iş hayatına aktarabilmesini, toplumla kolay entegre olabilmesi amaçlanır. İçselleştirme bileşeni ise, öğrencinin ayakta kalabilmesi için kendini yenileyebilmesi, dünyadaki değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmesini, hayat boyu öğrenme düşüncesiyle bilgi ve yeteneklerini geliştirmesini ve özgüveni yüksek genç insanların yetişmesi anlamına gelmektedir. Barnett ve Coate yaklaşımlarında, fakülte ve bölüm ayırımı yapılmaksızın bu üç unsuru, dengeli bir şekilde müfredat içeriğine entegre edilmesini önermektedirler (Barnett ve Coate, 2005: 48).

*Ders içeriği* ile ilgili katılımcılar, derslerin sadece teoriden değil, uygulama unsurların da olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili bazı ifadeler şu şekildedir:

*"Sadece teorik bilgiler değil, biz bunu özellikle arzu ediyoruz, buradaki büyüklerimize, bunun değişmesi lazım bu öğrenciler özellikle teknik alandaki öğrencilerimize son iki senelerini mutlaka ya stajı olabilir, uzun süreli stajdan bahsediyorum, ama bir aylık stajlardan bahsetmiyorum, dönemlik senelik stajlarla*

*yurtiçi yurtdışı, o sanayi şirketlerinde çalışmaları o tozu yutmaları oranın havasına tenefüs etmeleri ve konuyu özümsemeleri çok önemli. Burada hem gidilen sanayicinin verdiği not, hem de danışman hocasının verdiği not ortaklaşa kararlaştırılıp, bunun da takip edilmesi gerekiyor ki, öğrenciler mezun olduğunda afallamasın, kesinlikle işlerini çok da düzgün yürütebilsin istiyorum."* G15

*"Ders verme, en başta üniversitelerin görevi eğitim, dersi vereceksin. Onunla ilgili uygulama yapacaksın. ödev verecek, proje verecek. Kendi kendine bir firma kur diyecek, nasıl kuruluyor diyecek. Bir fizibilite yap bakalım o firma kazanır mı kazanmaz mı, teori eğitiminde uygulama eğitiminde elde edinilen bilgilere göre çocuk şirket kuruyor ama karşı tarafta da. başka bir firma aynı işi yapmasına rağmen onu iflas ettiriyor. Dolayısıyla bu bir şey değil, yani. O bu okulda bir nevi eğitim tartışması neticesinde çocukların fikirinde bir şey doğuyor. Gelişiyor hocalarda tabii bunda büyük katkısı var."* G03

Eğitim faaliyetleri kategorisi, potansiyel aktivasyonu ve potansiyel geliştirme konuları kapsamında değerlendirilebileceği söylenebilir. Dersler sayesinde öğrenciler girişimcilik alanı daha yakından tanıma fırsatı bulabilmekteler. Zaman zaman öğretim elemanları tarafından sektörden veya tanınmış bir konuğu derslerine davet eder ve bu şekilde de öğrencilerin farkındalığı artırılmış olmaktadır. Öğrencilerin ilerleyen eğitim dönemlerinde, ihtiyaç duydukları teknik konularında eğitimlerin verilmesi, öğrencilerin potansiyelini geliştireceği düşünülebilir.

*Ders çeşitliliği* de katılımcılar için önemli bir konu olduğu görülmüştür. Bir katılımcının ders içeriği ile ilgili düşüncelerini paylaşmıştır.

*"Ama girişimcilik dediğiniz zaman, sadece ders başlığını sadece Girişimcilik olarak düşünmeyin mesela Teknoloji ve Bilim yönetimi de var mesela üniversitemizde diyelim benim şuanda yüksek lisans yapıyorum. Teknoloji ve bilgi yönetimi de mesela, bunun bir ana başlığıdır. Mesela fikri sınai mülkiyet hakkıyla ilgili verilen dersler, bu girişimcilik endeksinin veya bunun girdileridir yani bu derslerin hani bu başlıklarını da alabilirsiniz. Yani girişimcilik olmasına gerek yok. İlintili olan dersler tabii bunların hepsiyle ilintili."* G26

Çalışmanın bu kısmında, ders içeriği ile ilgili Endeks çalışmaları kapsamında verilerin toplanma sürecinde Tübitak tarafından üniversitelere gönderilen excel tablolarında yer alan girişimcilik ile ilgili derslere yer verilmesi uygun olacaktır.

**Tablo 14: Girişimcilik ve Yenilikçilik Konularında Verilebilecek Dersler**

| |
|---|
| * Girişimcilik (Entrepreneurship) |
| * Yenilik/İnovasyon (Innovation) |
| * Yenilik Yönetimi (Innovation Management) |
| * Yeni Hizmet Tasarımı (New Service Design) |
| * Marka Geliştirme (Trademark Development) |
| * Marka Yönetimi (Brand Management) |
| * Yeni Ürün Geliştirme (New Product Development) |
| * Teknoloji Yönetimi (Technology Management/Management of Technology) |
| * Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimi (Technology and R&D Management) |
| * Yenilikçi Ürün Tasarımı(Innovative Product Design) |
| * Sınai Haklar, Fikri Mülkiyet Hakları, Patent, Lisanslama |
| * İş planı, Ticarileşme (Commercialization) |
| * Teknoloji Değerlendirmesi (Technology Assessment) |
| * Bilim ve Teknoloji Politikası (Science and Technology Policy) |
| * Teknoloji Öngörüsü ve Tahmini (Technology foresight and forecasting) |
| * Stratejik Teknoloji Analizi (Strategic Technology Analysis) |

**Kaynak:** TÜBİTAK tarafından Üniversitelere Gönderilen Endeks Excel Tablosundan yararlanılmıştır.

Tablo 14'te görüldüğü gibi girişimcilik ile ilintili birçok ders mevcuttur. Tübitak tarafından hazırlanan bu ders listesi, üniversitelerin endeks çalışmalarında kolaylık sağlaması amacıyla hazırlanıldığı düşünülebilir. Ancak diğer bir husus ise, bu ders listesi, üniversite yetkililere yönelik mesaj içeren bir rehber niteliğinde olmasıdır.

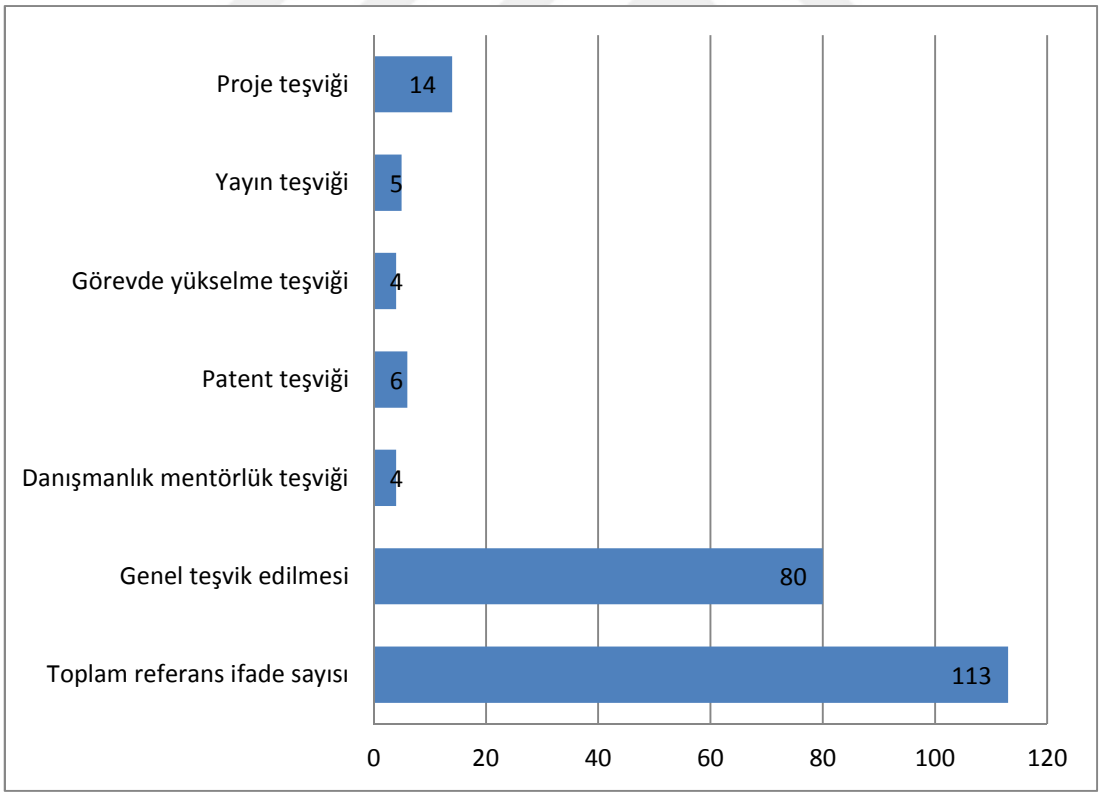
### 3.5.2.3. Teşvik Faaliyetleri

Geliştirilen teorik modelde teşvik ve destek faaliyetleri bir arada konumlandırılmıştır. Bunun nedeni, teşvik ve destek faaliyetleri birbiriyle etkileşimli faaliyetler olup bazen de ikisi arasında net bir ayırım yapılamamaktadır. Ancak bu bölümde açıklamaları yapabilmek için birbirinden ayrı tutulmuştur. Ketchen, Ireland ve Snow'un (2007) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modelinde, modern, yenilikçi yönelimli küresel ekonomide rekabetin ön şartı olarak sürekli yenilikçilikle birlikte,

ağlar aracılığıyla işbirlikçi yenilikçiliğin teşvik edilmesi, girişimci ve stratejik eylemlerin eş zamanlı olarak sürdürülmesi gereken iki süreç olarak görülmesi gerektiği belirtilir (Aktaran: Altuntaş, 2014: 107).

Ünal ve Çatı (2016: 104)'ya göre üniversitelerin oluşturduğu teşvik sistemlerinin, girişimcilik kültürünün üniversite çalışanları tarafından içselleştirilmesinde ve proje yapmak gibi girişimcilik faaliyetlerine yönelik çalışmaların olumlu yönde etkisi olmasının yanı sıra teşvik sistemlerinin nasıl işlemesi gerektiği konusunda personel geri bildirimlerine başvurulması, personelin motivasyonunu artırmaktadır. Neticesinde girişimcilik düşünce ve kültürü, yukarıdan aşağıya doğru, yönetimin akademik ve idari çalışanları, çalışanların öğrencileri teşvik edilmesi şeklinde üniversite genelinde yayılması söz konusudur.

**Grafik 16: Teşvik Faaliyetlerin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları**




Grafik 16'da görüldüğü gibi en çok atıf alan kod *genel teşvik edilmesi*yle ilgili, özel eğitimlerin alınmasında gibi girişimciliğinin genel anlamda teşvik

edilmesi hakkında birçok görüşmeci vurgu yapmıştır. Bununla ilgili aşağıda bir örnek ifadeye yer verilmiştir.

*"Proje yapma kültürünü geliştirebilmek için özel yetenekli insanların özel bir şekilde eğitilmeleri yönetilmeleri lazım. Evet, ben A grubu projeleri yaptım. B grubu projeleri için ben yönlendirilmiyorum. Ya da C grubu projeleri için, dolayısıyla proje kültürüne sahip bu projeyi geliştirme mantığı olan insanların özel teşviklerle yönlendirilmesi lazım."* G01

Bazı katılımcılar, üniversitelerinde görevde yükselme kriterlerin belirlenmesinde girişimcilik faaliyetlerinin entegre edildiğini belirtmekteler.

*"Üniversitemizin, ama yaptığı mesela kariyerde bir teşvik uygulaması var görev yükselmede, doçentlik diyelim ki kariyerine yükselmesi için bazı kriterler var. Onlar işte sağladığı zaman artık oraya bir şey yapacak, onun için de mesela, proje yapıyor olması işte projelerin kendi içinde değerleri var tabii ki, mesela bir işte ne bileyim Avrupa Birliği projesi yaparsa işte yaptığı işte bir FÜBAPTAN yaptığı projeden daha kıymetli tabii ki. Onun puanına göre işte patentin başvurusunun puanı daha az, işte tescillendiyse eğer daha yüksek bir puanı var. Bunların hepsi kendi içinde puanları var. Orada da mesela kariyer de işte yükselmede bir teşvik programı, şuanda uygulamaya geçirmiş durumda."* G26

Patent faaliyetlerine yönelik teşviklerin bulunması ve özellikle öğrenci odaklı bir teşvik sistemin oluşmasında bir görüşmecinin görüşleri şu şekildedir:

*"Bizde öğrenciler hocalarıyla beraber bir proje üreterek patent kuruluna başvurabiliyorlar ve sadece kabul alırsa, yani bunun geçmesi veya geçmemesi önemli değil, belirli meblağlarda teşvik alıyorlar. 2.000 lira gibi olması gerekiyor bu teşviğin ve evet, öğrenci odaklı olması belirli çıktığının ortaya çıkması açısından bence önemli."* G21

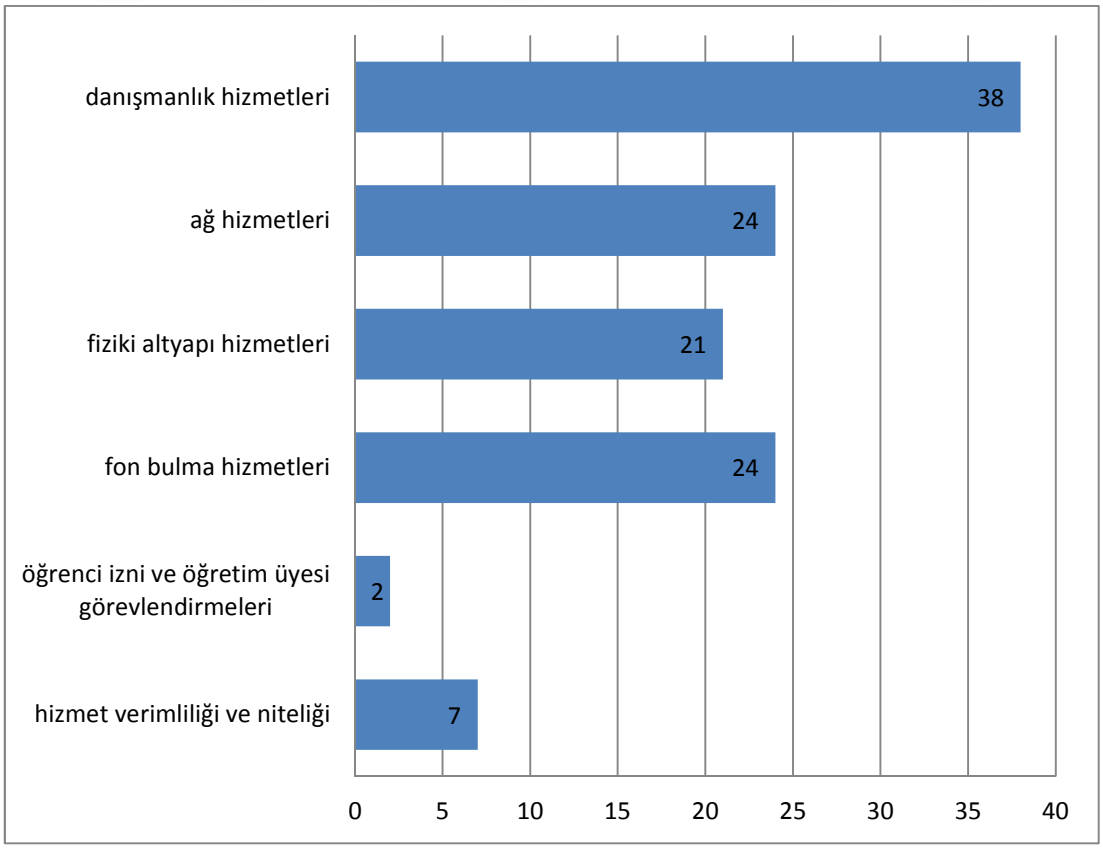
Dolayısıyla literatürde de ele alındığı gibi girişimciliğin teşvik edilmesinin girişimcilik faaliyetlerinin artıracağı görüşü ile teşvik mekanizmaların üniversitelerde, belki öğrencilerin teşvik edilmesinin biraz daha ağırlıklandırılarak sisteme entegre edilmesinin uygun olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Böylelikle girdi boyutu olarak kabul edilen teşvik faaliyetlerinin böylelikle

bileşenleri (proje teşviği, yayın teşviği, görevde yükselme teşviği, patent teşviği, ve danışmanlık ve mentörlük teşvikleri ile) şekillenmiş olmuştur.

#### 3.5.2.4. Destek Faaliyetleri

Türkiye Geliştirme Vakıf'ın 2010 yılında yayınlamış olduğu çalışmada, TTO yapıların misyonları ilişkide olduğu üniversitenin misyonuyla uyumlu bir şekilde olması ve faaliyetleriyle bağlı ya da ilişkili olduğu kuruma değer katması ve destek olması gerektiği belirtilmektedir. Yine aynı çalışmada, İsrail'in bilim teknoloji politikasında Ar-Ge çalışmalarının start-up'lar ve spin-out'lar yoluyla ticarileşmesi önemli bir yer tuttuğu söylenmektedir. Bu nedenle İsrail, özellikle yeni projelerin erken aşamada geliştirilmesi ve yenilikçi fikirlerin pazarlanabilir ürünlere dönüştürülmesi, başka bir deyişle teknoloji transferi konusunda önemli politik araçlara ve destek mekanizmalarına sahiptir.

**Grafik 17: Destek Faaliyetlerin Alt-Kategorilerinin Referans İfade Sayıları**



Grafik 17'de görüldüğü gibi teknoloji transfer ofisleri ve girişimcilik merkezlerinde destek faaliyetleri çerçevesinde en çok atıf alan kod *danışmanlık hizmetleri*dir. 24'er kez *ağ hizmetleri ile fon bulma hizmetlerine* değinen görüşmeciler, bu hizmetlerin danışmanlık dışında önemli destek hizmetlerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca *fiziki altyapının* 21 kez vurgulanmasıyla bu alanda oldukça önemli bir destek faaliyetinin olduğunu göstermektedir. Destek hizmetlerinin değerlendirilmesinde, destek birimlerinin hizmet verimliliği ve niteliğinin de ele alınması gerektiğini belirten 7 katılımcı olmuştur. Öğrencilere izin yazısının verilmesi ve öğretim üyelerinin görevlendirilmesinin üniversitelerin bu alana olan desteğini gösterdiğini düşünen katılımcılar olmuştur. Katılımcıların bazı ifadelerine aşağıda verilmiştir.

*"Mutlaka bir destek mekanizmasını işte TTO mu olacak yoksa daha önce bahsettim, girişimci işbirliği koordinatörlüğü gibi bir yapı kurulup oradan mı öğrenciler birebir desteklenecek yönlendirilecek, gerçekten sadece bunu iş edinmiş kişilerin, çünkü hocaların pek çok uğraşması gereken alanları var. Böyle bir mekanizma kurulursa, destek mekanizması mentörlük mekanizması kurulursa artık bunu bir topluluk olarak kurulacak bir koordinatörlük olarak mı, çok daha anlamlı, verimli olacağını düşünüyorum."* G08

Teknoloji Transfer Ofislerinin öncelikli vermiş olduğu hizmet üniversitelerin araştırma çıktılarını ticarileştirmektir. Sektörün gereksinimine göre araştırma ve geliştirme çalışmalarının organizasyonunu yapmak da önemli amaçlarından biridir. Ayrıca işletmelerin gelişiminde belli bir düzeye gelmesini sağlayacak çalışma ve hizmetler de bu ofislerin faaliyetleri arasında yer almaktadır. Teknoloji Transfer Ofislerinin sağlamış olduğu başlıca destek faaliyetleri şunlardır (Kiper, 2010: 56);

- Teknoloji ve teknoloji transferi konusunda bilgilendirme ve tanıtım çalışmaları yapmak,
- İşletmelerin teknolojik yetenek ve gereksinimlerini tespit edecek teknik araştırmalar yapmak,
- Fikri mülkiyet hakları alanında bilgi vermek ve mentörlük yapmak,
- Araştırma, geliştirme, teknoloji ve inovasyon projelerini yönetmek,

- Hukuki alanda danışmanlık hizmeti vermek,
- Araştırma, geliştirme, teknoloji ve inovasyon destekleri konusunda bilgi vermek, danışmanlık yapmak,
- Araştırma sonuçlarının ticari değere dönüşümünü sağlamak ve pazarlama konusunda destek vermek,
- Proje işbirlikleri gibi konularda organizasyon yapmak.

Özetle üniversite ile sektör arasındaki ilişkileri geliştirmek, üretilen bilginin sektöre transferini sağlamak ve bu süreci etkin bir biçimde yürütmek amacıyla kurulan Teknoloji Transfer ofislerine en güzel örnek Sabancı Üniversitesi'nin öncülüğünde kurulan İnovent, Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesindeki TTM, METUTECH-TTO ve Gazi Üniversitesi girişimi olan Teknoloji Transfer Merkezi verilebilir. Sabancı Üniversitesi bünyesindeki Inovent etkin bir teknoloji transfer ofisi olup ülkemizde üniversiteler, araştırma kurumları ve teknoloji şirketlerinin ürettiği fikri hakların ticari değer kazanması ve yönetilmesi üzerine profesyonellik kazanmıştır. Inovent'in çalışmaları arasında fikri hakların bulunması ve değerlendirilmesi, korunmasında stratejik rehberlik ve yardım, ticarileştirme modellerinin seçilmesi ve gerçekleştirilmesi, yatırım, satın alma, iş planlarının geliştirilmesi ve benzer konular yer almaktadır (Kiper, 2010: 90).

Ülkemizde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, TÜBİTAK, üniversiteler ve bunlara bağlı olarak kurulan teknokentler ile kuluçka merkezleri tarafından girişimcileri ve girişimciliği teşvik etmek adına birçok çalışma yapılmakta ve hükümet politikaları ve destek programları ile bu çalışmalar desteklenmektedir (Dedeoğlu, 2016: 24).

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğitim ve Araştırma Faaliyetlerini Destekleme Programı, Teknogirişim Sermaye Desteğini kazananlar arasından seçilen bireylere girişimcilik ve inovasyon alanında yurt dışında düzenlenen eğitim programlarına katılım desteği sunmaktadır.

Ayrıca girişimciliği geliştirme konusunda önemli bir yeri olan Kalkınma Ajansları da faaliyet bölgelerine yönelik finansal destek programları ile girişimciliği

desteklemektedirler (Dedeoğlu, 2016: 38-39). Kalkınma ajansları, bölgesel ve sosyal gelişim alanında yapısal dönüşümün ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması niyetiyle Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kurulmuştur. Bölgesel iktisadi avantajları olmayan alanların kalkınmasını ve ulusal gelişimini sağlamak temel amaçlarındandır. Bu nedenle küçük ve orta ölçekteki işletmelere yılın belli dönemlerinde "proje teklif çağrısı" yöntemiyle hibeler vererek, projelerini uygulama fırsatı sunmaktadır.

Kısaca üniversite sanayi işbirliğini oluşturma amaçlı hazırlanan Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı'nın öncelikli hedefi yükseköğretim ve sanayi sektörünün yeni teknolojiler yaratma ve sanayideki gelişmelerde teorik ve pratik araştırmacılar aracılığıyla etkileşimlerini sağlamak için kurumsal bir yapılanmadır. Bu program çerçevesinde kurulan sistemler, üniversite içinde kurulan, finansal destekçileri işletmeler ve TÜBİTAK olan ve belli bir zaman sonra kendi kendine yetebilen merkezlerdir. Merkez yönetimi TÜBİTAK'tan bir kişi, üniversiteden bir kişi ve sektörden en az üç en fazla yedi kişiden oluşan çoğunluğu işletmeci olan esnek ve seri kararlar alan bir yönetim sistemidir. Bu merkezler teknoloji temelli, sanayi odaklı ve bölgesel olarak üç farklı biçimde kategorize edilebilirler. Karşılıklı kazanç sağlamak, sözleşmeye bağlı araştırma projeleri hazırlamak, test ve analiz, mentörlük, eğitim ve mühendislik hizmetleri bu merkezlerin vermiş olduğu başlıca hizmetlerdir (Kiper, 2010: 86).

2015 yılında yenilenen ve Bireysel Genç Girişim (BİGG) Destek Programı olarak anılan Tübitak destek programı çerçevesinde bireysel girişimcilerin teknoloji ve inovasyon merkezli iş fikirlerini hayata geçirerek yeni ürünler yaratması yönünde düşünceden ürün pazarlamasına kadar olan sürecin desteklenmesi hedeflenmektedir (Dedeoğlu, 2016: 36). Bu bağlamda Tübitak çeşitli alanlarda teknoloji yatırımları, yenilikçilik, araştırma projeleri gibi çalışmaları büyük ölçüde desteklemektedir. Teknogirişim Sermaye Desteği Programı, Proje Pazarları Destekleme Programı, Girişim Sermayesi Destekleme Programı, Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı, Patent Destek Programı, Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı, Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programı, Öncül

Ar-Ge Laboratuvarları Destekleme Programı, Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı ulusal destek programlarından bazılarıdır.

Bireysel Genç Girişimci Destek Programı ile Türkiye'de nitelikli girişimciliğin teşvik edilmesi ve yeni girişimcilerin yurtdışı sektör pazarlarında rekabet gücü yüksek, inovatif, ileri teknolojik ürün ve süreçleri üretebilen teknoloji merkezli yeni işletme kurmaları amaçlanmaktadır. Bu programdan teknoloji ve inovasyon merkezli girişimcilik çalışmaları olan, program kapsamında açıklanan özellikleri barındıran, yükseköğretim kurumlarında lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyindeki programlarından mezun olan ya da üniversitelerin herhangi bir yüksek lisans veya doktora programına kayıtlı olan öğrencileri yararlanabilmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2016: 63).

Yapılan görüşmelerde BİGG Destekleme akreditasyonuna sahip olduklarını ve program kapsamında başvuran öğrencilere destek verdiklerini ve bu yol ile birçok genç girişimcinin Tübitak tarafından desteklendiğini belirtilmiştir.

Erasmus+ Programı, 2014 yılından bu yana uygulanmakta olan üniversiteler arası yurtdışı işbirliklerini özendiren, öğrencilerin ve akademisyenlerin Avrupa'da karşılıklı değişimini sağlayan, eğitim, gençlik ve spor alanlarında çeşitli yaş grupları ve çeşitli hedef kitlelere yönelik teşvikleri kapsayan hayat boyu öğrenme programları bünyesinde bir çatı programdır. Program, mesleki eğitimini de içine alarak eğitim ve öğretimde işbirliğini, spor alanındaki projeleri, dönemsel ortaklıkları ve gençlik faaliyetlerine yönelik dersleri desteklemektedir.

Avrupa Birliği Çerçeve Programları (ABÇP), 1984 yılında başlayan, küresel anlamda en yüksek bütçeli sivil araştırma programı olup Avrupa'da bilim, teknoloji politika ve uygulamalarının koordinasyonunu sağlamak için hazırlanan Birlik Programı olarak tanımlanmaktadır. Çerçeve Programlar, Avrupa'da araştırma ve teknoloji geliştirme kapasitesini güçlendirmek, üniversite-sanayi işbirliğini özendirmek, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler, asosiye ülkeler ve üçüncü ülkelerle Avrupa Birliği stratejileri ile ilgili değişik alanlarda işbirliğini artırmak, proje geliştirmek amacındadırlar. 2007-2013 yılları arasında Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı yürütülmüştür. Avrupa Birliği'nin günümüzdeki Araştırma ve Yenilik

Çerçeve Programı olan Ufuk 2020, 2014-2020 yıllarını kapsayan yaklaşık 80 Milyar Avro'luk bir bütçesi olan ve Avrupa Komisyonu tarafından hayata geçirilmiş bir programdır (Ankara Sanayi Odası, 2016: 58-60). Bilimsel araştırmaların ve inovasyon çalışmalarını tek bir çatı altında toplayan Ufuk 2020 programı, bilim insanlarının Avrupa Birliği düzeyinde tüm faaliyetlerini desteklemektedir.

Bu bağlamda Türkiye'nin 2014-2020 yılları arasında uygulayacağı Avrupa Birliği Çerçeve Programları kapsamındaki programlar hakkında özet bilgilerin burada yer verilmesi uygun olacaktır.

Yeni iş fikirlerinin ve girişimlerinin gereksinimi olan fon kaynağına ulaşımını kolaylaştırmak, girişimcilik kültürünü oluşturmak ve iş ortamlarının geliştirilmesi alanlarındaki çalışmaları destekleyen İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Programı (COSME) yürütülmektedir. Ülkeler arasındaki ilişkileri kuvvetlendirerek iç piyasanın vergi sisteminin düzgün çalışmasını sağlamak ve geliştirmek Fiscalis 2020 programının hedefleri arasında yer almaktadır. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin iç piyasasında gümrük işlemlerinin aktif olarak yürütülmesi konusunda faaliyet gösteren program olarak Gümrükler 2020 programı görülmektedir. Ayrıca ülkelerarası ortak destek programlarından Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı kapsamında TÜBİTAK Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı yürütülmüştür Devlet ve sanayi sektörünün ortaklığında ülkemizde özel sektörün teknoloji ve yenilikçilik çalışmalarının özendirilmesi neticesinde üretilen teknolojinin küresel anlamda tanıtım ve pazarlama işlemlerini yapılması hedeflenerek kurulan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) üyelik kurulu, kamu kurumları, özel sektör işletmeleri, odalar, dernekler, vakıflar ve şahıslardan oluşmaktadır. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı yasa ile kurulmuş vakıf statüsüne sahip olan 7 vakıftan biridir. Ayrıca teknoloji ve yenilikçilik alanında çalışan tek vakıf niteliği taşımaktadır. Bu vakfı diğer kurumlardan ayıran özelliği Avrupa Birliği başta olmak üzere dünyada gelişmiş ekosistemlerde kabul ve ilgi gören "kar amacını öncelikli olarak gütmeyen aracı kurum" modelinin Türkiye'deki tek örneği olmasıdır.

Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkezi Birliği (TESKOMB), Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli

işletmelerin mali gereksinimlerini gidermek için kurulan kooperatif birliklerinin üst örgütü niteliğindedir. Bu birliğin işletmelere verdiği destekler arasında işletme kredisi, aylık eşit taksitli işletme kredisi, tesis kredisi, istihdamı destekleme kredisi, kooperatif ihracat-tesis kredisi, iskonto kredisi, şoför taşıt edindirme kredisi, şoför esnafına taşıt onarım kredisi, servis aracı kamyonet yenileme kredisi yer almaktadır.

Türkiye'de Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından yürütülen teşvik programları ise şu şekilde açıklanmıştır. Tarımsal, mazot, gübre ve toprak analiz desteği, organik tarım ve iyi tarım, sertifikalı tohum, fidan kullanım ve sertifikalı tohum üretim, tarımsal danışmanlık sistemi katılım, çiftlik muhasebe veri ağı sistemi kayıt, araştırma geliştirme projeleri ve patates siğili hastalığı alternatif destekleri, tarım havzaları üretim ve destekleme modeli fark ödemesi, biyolojik ve biyoteknik mücadele ve hayvancılık desteklemeleridir. Ayrıca yürürlükten kaldırılan Dış Ticaret Bakanlığı'nın yerine 2011 yılında kurulan Ekonomi Bakanlığı, küçük ve orta ölçekli işletmelere ihracat destekleri, yatırım destekleri ve hizmet sektörü destekleri vermektedir.

Türkiye Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı desteklerinden olan sanayi tezleri programı (SAN-TEZ), sektör işletmelerinin ihtiyacı olan araştırma ve geliştirme projelerinin üniversite-sanayi işbirliği aracılığıyla yürütülmesi, yenilikçilik ve araştırma temelli kendi teknolojisini üreten ve pazarlayan, rekabet edebilirliği ve refah düzeyi yüksek bir Türkiye" hedefine büyük ölçüde katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkındaki yasa gereğince Teknogirişim Sermayesi Desteği verilmesi öngörülmüştür. Bu destek programı açıktan öğretim yapanlar hariç tüm üniversitelerin herhangi bir lisans programında son sınıf ve mezun olabilecek öğrencilerin, yüksek lisans veya doktora öğrencileri veya ön başvuru tarihinden en fazla beş yıl önce lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerini alan bireylerin teknoloji ve inovasyon temelli fikirlerinin, katma değer ve nitelikli istihdam yaratma olanağı olan işletmelere dönüştürülmesini hedeflemektedir.

Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Sosyal Destek Programı, dezavantajlı bölgeleri insan gücü bakımından güçlendirilmesi ve toplumsal bütünleşme sürecini teşvik için bu bölgelerdeki göç, yoksulluk ve işsizlik gibi

problemleri ve değişen sosyal yapıdan kaynaklan gereksinimleri en kısa zamanda gidermeyi amaçlayan bir programdır. Yurtdışı pazarlarında faaliyet gösteren işletmelerin ya da bu işletmeler için üretim yapan firmaların, uluslararası çalışan girişimcilerin yararlanabileceği kısa, orta ve uzun süreli olmak üzere parasal ve nakdi olmayan kredi programları Türk Eximbank tarafından verilmektedir.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB), uzun vadeli krediler, müşteriye özel danışmanlık ve aracılık hizmetleriyle özel sektör sanayi işletmelerinin yatırım projelerine destek olmakta ve Ülkemizin sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunmaktadır. Türkiye Grameen Mikrofinans Programı (TGMP), yeterli geliri olmayan ev hanımlarına kendi kendilerine kazanç sağlayan iş imkânları oluşturmaları için küçük sermaye desteği vermektedir.

Kredi Garanti Fonu (KGF), teminat yetersizliği olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmana ulaşmalarını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Başka bir anlatımla kredi kuruluşlarının teminat olarak istedikleri değerlere sahip olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelere kefil olarak yetersiz teminatın finans kaynaklarına ulaşmak için oluşturduğu engeli ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca Kredi Garanti Fonu ile kredi piyasasının aktif çalışması, KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payının artırılması, uzun vadeli yatırım kredileri kullanabilmesi, KOBİ'lerin rekabet gücünün arttırılması, girişimciliğin desteklenmesi, gelir dağılımının iyileştirilmesi ve istihdam artışının sağlanmasını hedeflemektedir.

Günümüzde değişen yapısıyla İŞKUR işletmelere istihdam sağlamakta ve verdiği eğitim programlarıyla destek olmaktadır. Ayrıca mesleki eğitim, işsizlik maaşı, işbaşı eğitim programları ile genç ve kadın istihdamı teşviki İŞKUR'un işletmelere sağladığı desteklerden bazılarıdır.

Sonuç olarak devletin de Tübitak, San-Tez gibi projeler, Teknoloji Transfer Ofisi Destek Programı gibi uygulamalarla üniversiteye ve çalışanlarına fon sağlama yoluyla destek vermesi, üniversitelerin girişimci faaliyetlerde bulunmalarına yardımcı olmaktadır.

Aşağıda bir girdi boyutu olan desteleme faaliyetleri ile ilgili bilgi ve görüşleri yansıtan bazı atıflara yer verilmiştir.

*"Gençlerimize baktığımızda inanılmaz çok fazla bir mezuniyet mezun öğrenci vermekteyiz, özellikle iktisadi ve idari bilimler fakültesi bölümü öğrencilerinde. Bu öğrencilere de girişimciliğe, özelde çok fazla destekliyoruz ediyoruz ki bu anlamdaki kendilerini geliştirebilsinler aynı zamanda işsizlik işsizliğin önlenmesi açısından da. Girişimciliğe destek verilmesi, istihdamın yaratılması adına da katkı sağlayacağını düşünüyorum dolayısıyla bu bağlamda üniversitelere büyük görev düştüğünü söyleyebiliriz."* G09

Üniversitelerin vermiş oldukları ağ hizmetlerine ilişkin görüşleri yansıtan örnek bir ifade aşağıda yer almaktadır.

*"Tabii yani uluslararası ağlar, yerel ağlar. Ulusal ağlar bu 3 ağın birbiriyle koordineli çalışarak ve ekosistem oluşturması lazım. Girişimci ekosistem zaten dediğimiz bu yani buradaki bir örnek olarak söylüyorum, inşaat mühendisin okumuş bir arkadaşım yerelde yapmış olduğu bir köprü ulusala ulusal yapmış olduğu köprüyü uluslararası bazda ağlarla nasıl işletebileceğini konuşabilme bu süreçte kendisine yeni ufuklar yeni çizgiler çizebilmeli. Dolayısıyla ağ hizmetlerin sunulması destek faaliyetine girer."* G01

Akademisyenler ve öğrenciler girişimcilik faaliyeti bulunmak istediğinde, üniversite bu faaliyetler için görevlendirmeler veya öğrenciler için izin vermeleri gerekmektedir. Bir katılımcı, bu durumun her üniversitede farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bu durum, üniversitenin girişimciliği ne ölçüde desteklediğini görmek için önemli bir parametre olduğunu belirtmektedir.

*"Şimdi bunlardan bir tanesi girişimciliği, mesela, üniversitemiz nasıl destekliyor. Hani ben kendi üniversitemizden yola çıkarak söyleyeceğim. Bizim teknokentte şirket açan danışmanlık yapan veya şirket ortaklığı yapan bütün akademisyenlerimizi görevlendirme konusunda hiçbir problem yaşamıyoruz. Üniversitemiz burada görevlendirmeyi biz buradan yazı yazdığımız anda hemen yapıyorlar. Üniversitenin senatosundan izin yazısı çıkıyor. Mesela bu bir kısım üniversitelerde yani bizim burada şirket kurmak isteyen üniversite akademisyenleri de var mesela üniversitesi izin vermedi, buraya gelip şirket kurmak istiyordu. Buraya gelip şirket kurmak istiyor Üniversitesi, izin vermedi. Halbuki bu. 4691 sayılı kanuna*

*göre kanuni olarak hakkı her yerde istediği yerde şirket açabilir. Bakın bu bir destektir. Yani bunu ama üniversitemiz bu konuda hiç bir zorluk çıkarmıyor. Girişimcilik konusunda öğrencilerimizin işte bu BİGG'e mesela şirketleşme için tamamen hani önleri açık. Bazı üniversiteler öğrencisine de izin vermiyor. Mesela üniversitemizin gösterdiği kolaylıklardan birisi de üniversitedeki çalışan akademisyenlerimizin bir aydan daha kısa süreli olan işlerindeki görevlendirmeleri tamamen senato yönetim kurulu onayını gerektirmeden direkt görevlendirilmiş durumda teknokentte bir ay gibi bir süreyle, eğer hani bir işlem yapıyorsa o zaman direk görevlendirilmiş durumda hiç üniversiteden yani herhangi bir izin falan almasına bile gerek kalmıyor zaten. Otomatik olarak izinlendirilmiş durumda oluyor öyle diyelim."* G26

Bazı katılımcılar, destekleme faaliyetlerini mali boyutuyla ilişkilendirerek görevli oldukları üniversitenin sunmuş olduğu destek hizmetlerini sıralamışlardır.

*"Girişimci üniversitelerde, yani kişi tek başına ya da öğrenciyi tek başına bırakmamanız lazım. Onlara sürekli destek verecek, kanunlara kadar bütün işlemleri, yürütün demiyorum ama danışmanlık mentörlük mekanizmasının mutlaka kurulması gerekiyor girişimcilikle ilgili. Tabii bunu yapabilmek için bunları yapabilmek için biraz bütçe ayrılması gerekiyor. Hani bu bütçe belki TÜBİTAK'tan TÜBİTAK'ın Projelerinden belki karşılanabilir bu. buradan bir para gelebilir onun haricinde belki yine bizim BAP dediğimiz bilimsel araştırma projeleri biriminden belki kaynaklar aktarılabilir."* G08

*"Bu alanda da birçok hizmet şeyi var. Kimisi işte iş planın oluşturulması, kimisi işte finansman konusunda, kimisi bürokratik konularda. … Akademisyenlerin sadece akademik konferanslara seyahatlerini değil de ne bileyim bir takım işte proje geliştirme toplantılarına Horizon 2020 etkinliklerini de veya başka şeylere katılımlarını da teşvik etmesi. Girişimcilere üniversitenin fonlarından çekirdek sermayenin verilebiliyor olması içerdeki kaynaklar kullanılarak."* G19

*"Hem kendi girişimci öğrencilerimize hem de dışarıdan bize başvuran mucitleri icat yapan insanlara bunların hepsini ücretsiz yer veriyoruz. Mali konuda destek veriyoruz, danışmanlık veriyoruz hem idari konuda. Burada ihtiyaçlarını*

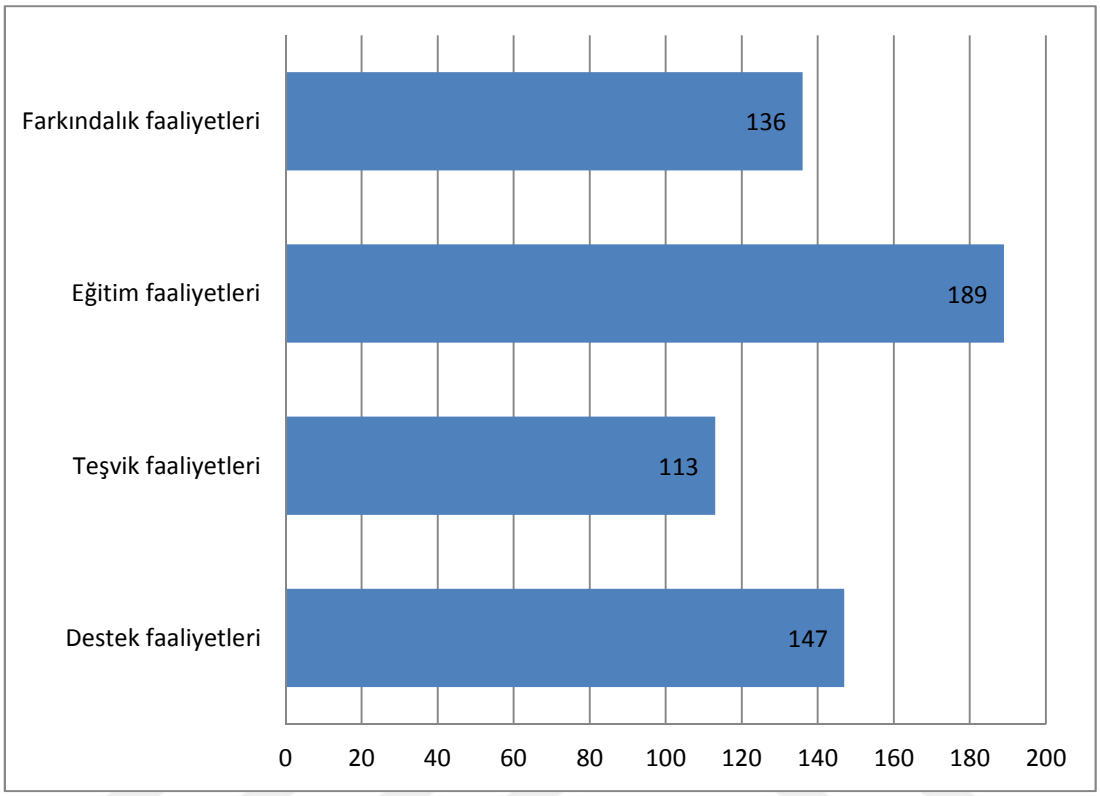
*giderme adına tüm yardımı sağlıyoruz ve onları ticarileşme içinde destek vermiş oluyoruz hem ulusal hem de uluslararası alanda. Büyük yatırımcılarla bir araya getiriyoruz onları bazı melek yatırımcılar var onları bu ağ katıyoruz. Onlardan destek da alıyoruz. Ve bu burada kendi kuluçka şirketlerimize varsa bizimle irtibatlı olan diğer sanayi şirketlerinde çok iyi tahlil ederek onlara da yönlendirebiliyoruz. … Bizim mesela desteklediğimiz burada 4 tane özel öğrenci topluluğu var, bunlara hem maddi hem manevi yani gidin Kaliforniya'da yarışmalara katılın biz size parasını verelim destekleyelim. Siz bunu da üretin. Sonra ödüller alın, oraları gezin görün ufkunuz açılsın. Sonra da gelin Türkiye'de bunları üretin, bizim derdimiz bu. Biz bunu istiyoruz öğrenci topluluklarından."* G15

Teknoloji transfer ofislerinde çalışanların sayısının yanında vermiş oldukları hizmetin niteliği de önemli olduğunu belirten bir katılımcı şunları paylaşmıştır:

*"Çok güzel ölçebiliriz bunlar önemlidir. Ama 8 saat orda oturduktan sonra, öğrenci geliyor, bu arkadaşlar bana iyi davranmadı, gençlerle konuşuyorsunuz. Hani hani onları motive etmeniz lazım onlara gaz vermeniz lazm girişimcilik böyle bir şeydir. Biz de hayatını karartıyoruz. Dolayısıyla 10 tane adam al o zaman o çok başarılı bir üniversite mı olacak? Hayır. Yarattığı şey farklı düşünebilmeyi onları motive edebilme, onlara destek olabilme süreci. Evet, vardır, ama bence nitelik nicelikten daha önemlidir?"* G18

Potansiyel aktivasyonu ve geliştirme temasının altında konumlandırılan teşvik ve destek faaliyetlerinin, literatür karşılaştırması sonucunda, elde edilen bulguların teoriyle örtüştüğü söylenebilir. Grafik 18 bütüncül bir bakış açısıyla üniversitelerin yürütmüş oldukları girdi faaliyetlerine atıfta bulunan referans ifade sayılarını göstermektedir.

**Grafik 18: Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme Tema Kategorilerine İlişkin Referans İfade Sayıları**



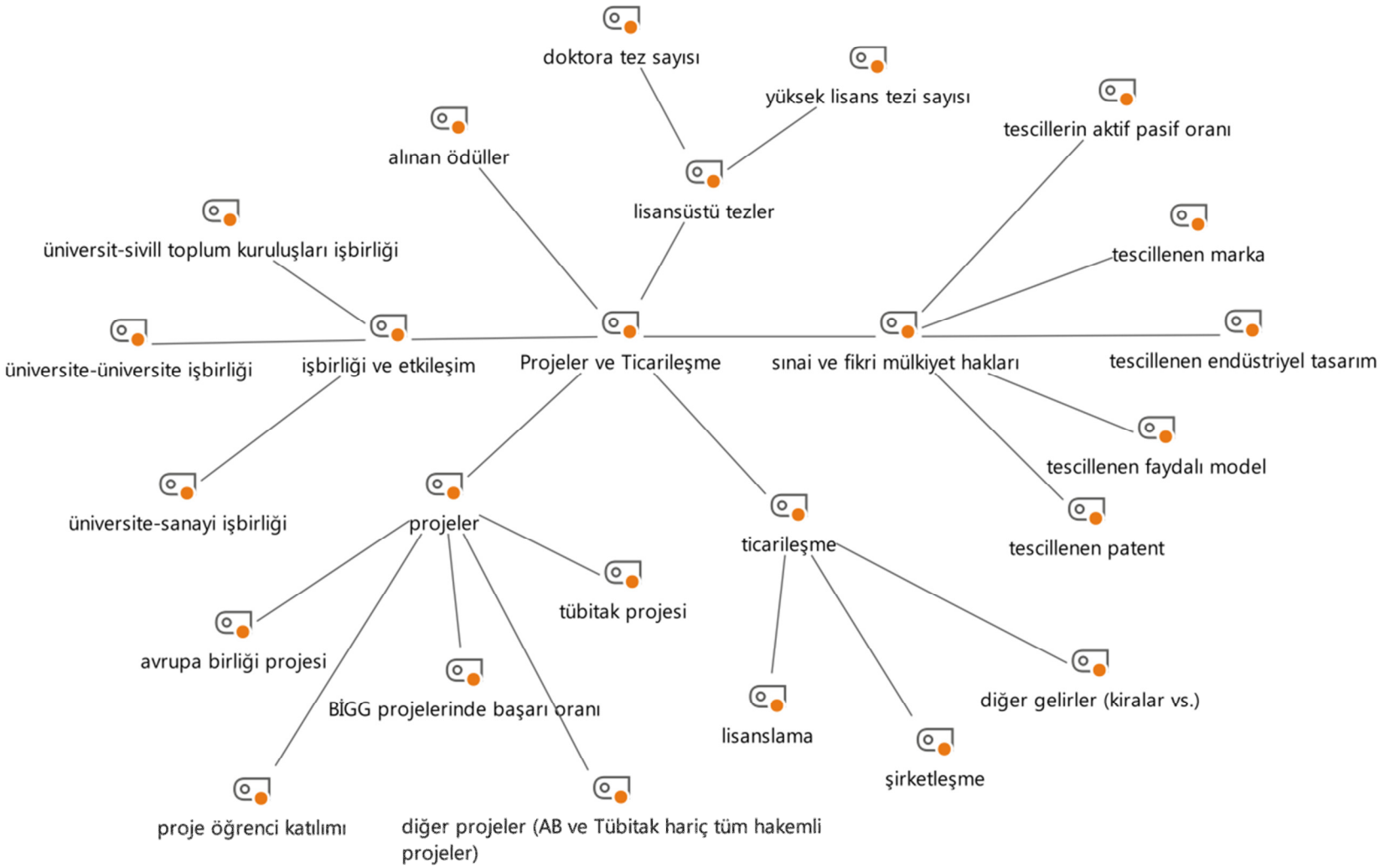

Grafik 18'de görüldüğü gibi görüşmelerde girdi faaliyetleri olarak görülen potansiyel aktivasyonu ve geliştirme teması altında konumlandırılan kategoriler, referans ifade sayısına göre sırasıyla eğitim (189 kez), destek (147 kez), farkındalık (136 kez) ve teşvik faaliyetlerine (113 kez) vurgu yapılmıştır.

Geliştirilen teorik yapının ikinci teması olan potansiyel aktivasyonu ve geliştirme teması ve onun alt-kategorilerini özetleyen tablo EK-5'te verilmiştir.

### 3.5.3. Projeler ve Ticarileşme

Veriye dayalı ortaya koyulan teorik yapının bir diğer ana teması ise, *projeler ve ticarileşme*dir. Alandaki uzmanların projeler ve ticarileşmeye yönelik parametrelerin çıktı faaliyeti olarak değerlendirilmesini belirtmektedir. Projeler ve ticarileşme ana temasının nasıl geliştirildiğini ve kategorilerinin neler olduğunu gösteren Kod Teori bir sonraki sayfada yer verilmiştir.

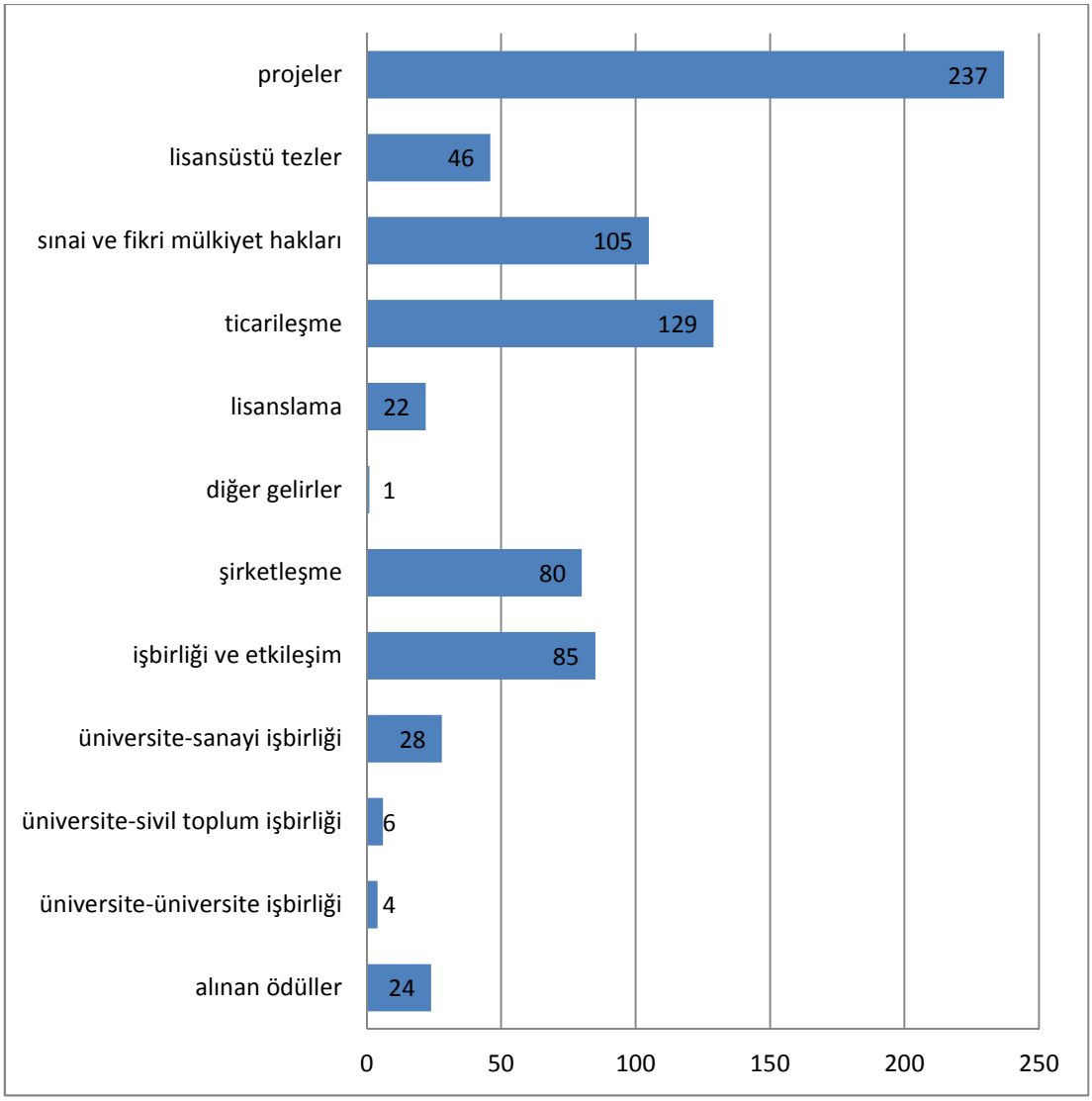
**Şekil 19: Projeler ve Ticarileşme Kod - Teori Modeli**




**Kaynak:** Kullanılan yazılım tarafından üretilen Kod – Teori Modeli

Şekil 19'da Projeler ve Ticari Kod – Teori Modelinin içerdiği kategorilerin nasıl geliştirildiği aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Aşağıda yer alan grafik 19'da görüşmeler neticesinde çıktı faaliyetlerine ilişkin kodlama referans ifade sayılarına yer verilmiştir.

**Grafik 19: Projeler ve Ticarileşme Tema Kategorilerine İlişkin Referans İfade Sayıları**




Grafik 19'da görüldüğü gibi üniversitelerin girişimcilik alanındaki çıktı faaliyetleri bağlamında atıfta bulunulan çeşitli parametreler olduğu söylenebilir. Burada dikkat çeken en önemli husus, projeler koduna 237 kez atıf yapıldığıdır. Bu durum proje faaliyetinin ne kadar önemli bir girişimcilik konusu olduğunu

göstermektedir. Diğer bir husus ise, ticarileşme kodu 129 kere atıf almıştır. Belirtilmelidir ki, şirketleşme, lisanslama gibi faaliyetler, ticarileşmenin alt-kategorileri olarak değerlendirilmelidir.

Görüşülen kişiler, çıktı sorusuna bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Örneğin aşağıdaki ifade o yöndedir.

*"Bir kere proje sayısına bakılması gerekiyor, girişimcilik ile ilgili projeler yapılmış mı? STK'lara bakılması gerekiyor, STK işbirliği var mı yok mu? İş dünyasıyla ilgili bir işbirliğiniz var mıdır yok mudur onların çünkü tüm desteklemesi gerekiyor. Ortalama danışmanlık görüşme sayısı. Bunların geri dönüşleri ne şekilde olmaktadır. Kaç proje başvuruda bulunuldu. Kaç tanesi kabul edildi. Bunların çıktı olabileceğini düşünüyorum. Ayrıca alınan ödül sayıları bunlar da önemli. Kaç kişi ödül almış ve bunun sonunda diyelim ki biz bu kadar girişimcilik dersleri veriyoruz kaç şirket kurmuşlar bu da önemli. Hayata geçirilen bir proje var mıdır yok mudur, bunu değerlendirmek ve hatta bunun da takibini de sürdürülmesi gerektiğini düşünüyorum."* G09

#### 3.5.3.1. Projeler

*Projeler* olarak isimlendirilen kodu oluşturulan referans ifadeler gerek görüşülen kişilerin çalışma alanları ile ilgili, gerekse girişimci ve yenilikçi üniversite alanı kapsamında önemi, türü, niceliği ve niteliği hakkında bilgiler içermektedir. Bu koda örnek olarak aşağıdaki ifadeler yer verilebilir.

*"Kaç proje fikri gelmiş ya da her yıl kaç proje submit etmişiz değil mi bu önemli. Burada Türkiye'nin en fazla TÜBİTAK projesi yazan kuruluşuyuz, en fazla kabul edilen ikinci kuruluşuyuz alınan bütçede, Türkiye'nin 5. üniversitesiyiz. Bunlar önemli. Uluslararası Avrupa Birliği Projeleri var, orada da Türkiye beşinci veya altıncıyız."* G18

*"Onun dışında az önce bahsettiğim gibi TÜBİTAK, BİGG programı gibi proje programları sayısına bakılabilir."* G23

*"TÜBİTAK projelerindeki Girişimcilik Proje sayıları da göz önünde bulundurulabilir bu da sonuçta bir ölçüm olabilir. Proje sayıları, yine projelerin bütçeleri girişimcilikle ilgili olan projeler burada söz konusu olabilir."* G16

*"Yine bizim ön planda olduğumuz, TÜBİTAK öğrenci projeleri var. Öğrenci projelerinde girişimcilikle ilgili acaba ne kadar, ne kadar girişimcilikle ilgili buradan belki bir şey çıkarabiliriz. TÜBİTAK'tan yine destek alan araştırmacılarımızın sayısı, bunların getirmiş oldukları fonlar sadece TÜBİTAK değil belki başka ulusal ya da uluslararası kuruluşlardan getirmiş oldukları fonların sayısı bütçeleri de bence anlamlı bir çıktıdır, yani veridir. Bunların değerlendirmeye alınması, çünkü bütçeler projelerin büyüklüğünü gösteriyor, yani kesinlikle proje geliyor 1 milyon euroluk geliyor, öteki geliyor 10 bin euroluk geliyor. Bunlara bakılarak çıktıların önemli olduğunu düşünüyorum."* G08

#### 3.5.3.2. Tezler

Lisansüstü programlarının çıktısı olarak tamamlanmış tezler de parametre olarak ele alınabilir. Bu parametre ticari bir çıktısının olmadığı gibi görünse de, patentte olduğu gibi, üniversitenin eğitim faaliyetleri sonucunda üretilen bilgi olarak değerlendirildiğinde bu parametrenin ölçülebilir bir çıktı olarak ele alınmasının uygun olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

*"Evet, şöyle yani üniversitenin girişimcilik kültürünü gösteren birçok parametre var bunlardan bir tanesi işte biraz önce bahsettiğimiz gibi dersler verilen eğitim müfredatta yani bölümlerin derslerinde, lisans yüksek lisansta girişimciliğin inovasyonla ilgili verilen tezler, bunları sayısı göstergedir."* G19

#### 3.5.3.3. Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları

Wissema (2014: 145)'ya göre üniversite açısından bakıldığında, bir üniversitenin *fikri mülkiyet hakları politikası* için birçok seçeneği bulunmaktadır. Bunlar;

- Bilgi ile hisse senetleri arasında değiş tokuş yapılması,
- Bilgiyi bir nakil hissesiyle değiştirilmesi,

- Bilgiyi lisanslamak ve karşılığında bir ücret alınması

Wissema (2014: 146) ayrıca fikri mülkiyet hakları üniversitelerde çoğu kez iki görüş hâkim olduğunu belirtmektedir. Birincisi, kısa vadeli bir görüş olarak ifade edilebilir, üniversitenin üretilen tüm bilginin fikri mülkiyet haklarını kendi elinde tutmasını güvence altına alacak şekilde düzenlemeleri, örneğin personellerle yapılan sözleşmeler ile, sağlama almaktı). Diğer ise, uzun vadeli diyebileceğimiz bir görüş, üniversitenin mevcut gelirinin en üst düzeye çıkarmaya çalışmak yerine girişimciliğinin içinde yeşerip çiçek açabileceği ve bu sayede girişimci öğrenci ve akademisyenler için çekici çevre koşulları yaratacak bir bilgi tekerleği yaratmaya odaklandığı liberal bir fikir mülkiyet hakları politikası izlenmektedir.

*Sınai ve fikri mülkiyet hakları olarak* isimlendirilen kod 105 kez atıfta bulunulmuştur. Sınai ve fikri mülkiyet hakları başlığı altında patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka ile değerlendirilmektedir. Bu kodda yer alan bazı ifadeler aşağıda verilmiştir.

Katılımcılardan bir tanesi, bu konun uygun parametrelerini sıralamaktadır. Aynı zamanda, patent sayısının, sürdürülebilirliği hakkında bazı bilgiler paylaşmıştır. Tescilli patent sayısını artırmak için başvuru sayısına bağlı olduğunu ve bunun da bu iş için ayrılan bütçeye bağlı olduğunu yansıtmaktadır. İfadeleri şu şekildedir:

*"Kaç tane buluş bildirimi var, ben bir şey buldum diye geliyor. Kaç tane patent başvurusu var. Yerli yabancı artık ikisi toplam. Kaç tane tescil edilmiş. Her patent tescil edilmiyor. Kaç tanesi lisanslanmış. Bundan sonra da, royality geliri nedir? Yani lisanslamadan elde ettiğin gelir. Temel olarak göstergeler bunlardır … Hocam dedi bakın. 'Biz 244 tane buluş bildirim, patent başvurusu yaptık. 2017 yılında dedi. Bunun maliyetini biliyor musunuz? 244 çarp 2.500 lira 766 bin lira yapar.' Biz ... Üniversitesi olarak, ticarileşme potansiyeli olmayan hiçbir patente başvuru yapmıyoruz. İşte o zaman da sonuç öyle oldu. Bu para devletin parası bizim paranın vatanı milletin parası yani. Ben öyle ticarileşme potansiyelini görmediğim hiçbir şeye başvurmuyorum. Rektör önce bana dedi ki 'biz dedi şeyde nasıl yukarı çıkarız' en büyük zaafımız …… ile …… bilmem kaç ile ticarileşme o da neden, teknoparkın kurulalı 2 yıl oldu, yüzde yüz dolu. Hoca start-up kuramıyoruz. Hocam dedim 'Siz*

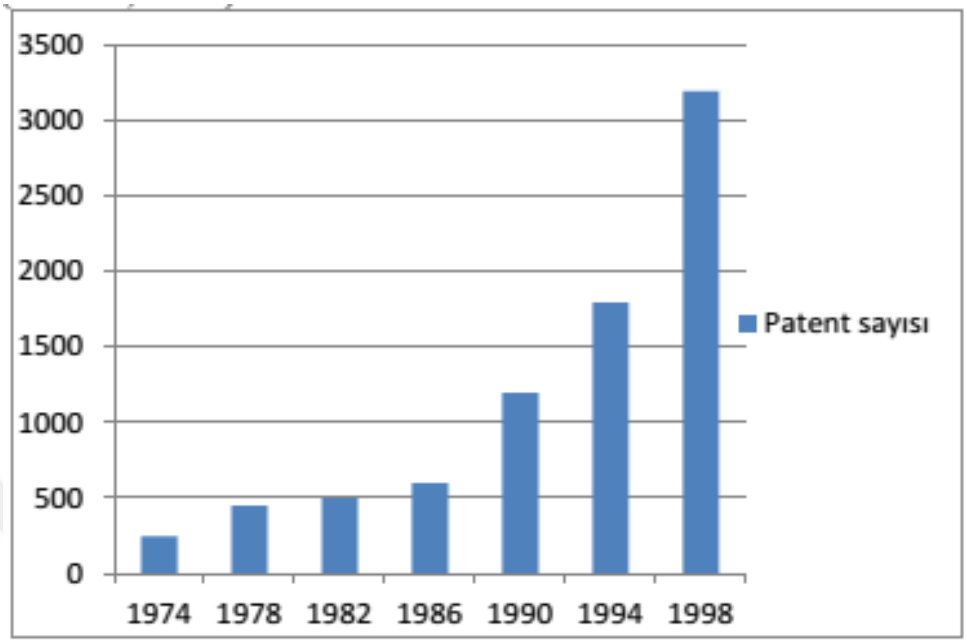
*bana 1 milyon TL patent fonu verirsiniz, yaklaşık bin metrekarede teknoparkta yer alırsınız' ben dedim '2 yıl sonrası ... Üniversitesi ilk üçe ilk beşe sokarım.'"* G18

G18'in ifade ettiği durumu engellemek için, tescilli patent sayısının başvurulan patent sayısına oranı şeklinde bir parametre geliştirilmesi durumunda bu üniversiteler tescillenmeyecek patentler için başvuruda bulunmayacağı söylenebilir. Tescillenen patentlerin aktif olanların değerlendirilmesi, bir katılımcıya göre daha uygun olacağı belirtmektedir.

*"Üniversitenin fikri hakları ticarileştirilebilir fikri hakları ne kadar aktif kaçıyla ilgili işte son dönemde iş planı hazırlama, konsept doğrulama gibi çalışma yapılmış kaçı pasif durumda. Buna bakılırsa, bu da, girdilerin ne kadarı çıktıya dönüştü etkiler yani fikri haklar eğer yüz tane fikri hakkınız var. Bir tane girişimciniz varsa yılsonunda bu biraz düşünmesi gerekir üniversitenin çıktıya dönüşmediği ama yüz tane fikri hakkınız var, 50siyle ilgili lisanslama yöntemiyle ticarileştirmeyi düşünüyorsunuz. 25'inin işte bir şekilde konsept doğrulama sürecinde iseniz ya da BİGG sürecindeyseniz 25 pasif durumdaysa güzel bir rakamdır diye düşünüyorum bu girişimcilik adına üniversitede girişimciliği bakımından."* G20

Patent başvurularında yasal düzenlemelerin büyük ölçüde etkili olduğu ABD'deki Bayh Dole Yasası'nda görülmüştür. Aşağıdaki grafik Bayh Dole Yasası'nın öncesi ve sonrası ABD'deki üniversitelerin patent sayılarını ne ölçüde farklılık değiştiğini göstermektedir.

**Grafik 20: Bayh Dole Yasası Öncesi ve Sonrası ABD'deki Üniversitelerin Patent Sayıları**




**Kaynak:** Powers (2004*). R & D Funding Sources And University Technology Transfer, What is Stimulating Universities to Be More Entrepreneurial?* Research in Higher Education, 45 (1): 1-23.

Grafik 20'de görüldüğü gibi patent ile ilgili yasal düzenlemeler ABD'deki üniversitelerde kısa süre içerisinde ikiye hatta üçe katlamıştır.

Katılımcılardan bazıları, parametreler belirlenirken, uzun perspektifli düşünülmesi gerektiği ve girişimcilik sürecinin üniversitelerde sürdürülebilir şekilde tasarlanması gerektiğini ima etmekteler. Bunlara örnek verilecek gerekirse, bir katılımcının ifade şu şekildedir.

*"Tabii ki orası (çıktı boyutu) kendiliğinden oluşacak. Burada mesela patentin sayısını arttırmakta aslında çok şey değil, yani devamlı patent alınsın, patent alınsın. Bakın patent alınıyor, yani rafları dolu, patent ama ticari değere dönüşmüyor, lisanslama ve ticarileşme. Lisanslamayı kiralama gibi düşünün royality gelirine bakılabilir. Kazanılan Royality geliri kaçtır? Lisanslama kaç tane yapıldı diye de sorulabilir."* G26

#### 3.5.3.4. Ticarileşme

Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerden beklenen bir diğer önemli husus, bünyesinde geliştirilen bilgilerin ticarileştirmesidir. Yapılan görüşmeler sonucunda ticarileşmenin iki önemli unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki start-up, spin-out ve spin-off'lardır. Bir diğer bileşeni ise, patentlerin lisanslanması veya mülkiyet hakkının satılmasıdır. Bu konuyla ilgili bir bilgi paylaşımı aşağıda verilmiştir.

*"Ticarileşme yani bu nedir, lisanslama ya da Start-up şirketleşme. Bundan sonra da, royality geliri nedir? Yani lisanslamadan elde ettiğin gelir. Temel olarak göstergeler bunlardır."* G18

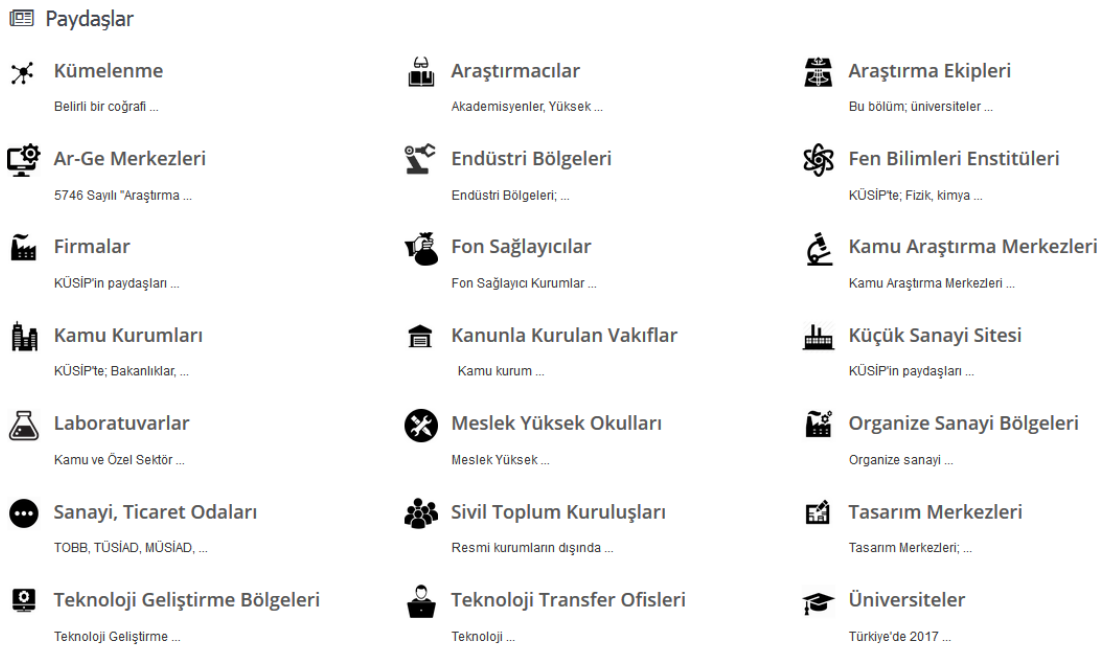
#### 3.5.3.5. İşbirliği ve Etkileşim

Çalışmanın kavramsal çerçevesi bölümünde de bahsedildiği gibi yeni nesil olarak kabul edilen girişimci ve yenilikçi üniversitelerden toplumsal etkilerinin olması beklenmektedir. YÖK Yüksek Öğretim Dergisi'nde Dulupçu ve Sungur (2018: 10-16) tarafından kaleme alınan *"Üniversitelerin Misyon Farklılaşması: Bölgesel Kalkınmayı Yeniden Düşünmek"* isimli çalışmada eğitim-araştırma-etkileşim kavramlarına vurgu yapan sivil etkileşimli üniversite kavramı, "eğitim", "araştırma" ve dış dünya ile "etkileşim" kavramlarını bir araya getirmekte ve bu kavramların her biri diğerini güçlendirdiği belirtilmektedir.

Zahra ve Nambisan *Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems* isimli çalışmasında, stratejik düşünmeyi gerektiren yerel paydaşların işbirliği ve rekabetin bölgesel inovasyon ekosistemlerine olan olumlu katkılarını açıklamaktadır (Zahra ve Nambisan, 2012). Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyeti Bilimi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015: 14)'nın yayınlamış olduğu Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planınında yer alan Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliğiyle, en üst düzeyde çalışmalar sürdürerek paydaşlar arasındaki oluşan sinerjinin arttırılması, ulusal yenilik ekosisteminde bu işbirliğinin geliştirilmesi, sanayinin rekabet gücünü ve katma değerinin yükseltilmesi, yenilikçi ürünler üretebilen ileri teknoloji ağırlıklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması

ve vizyonel olarak ülkemizi ileri teknoloji üssü haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, kamu, üniversite ve sanayi kuruluşları, girişimciler, yatırımcılar arasında ortak işbirliği ve etkileşimin sağlanması amacıyla Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Portalı (KÜSİP) isimli sanal bir platform kurulmuştur.

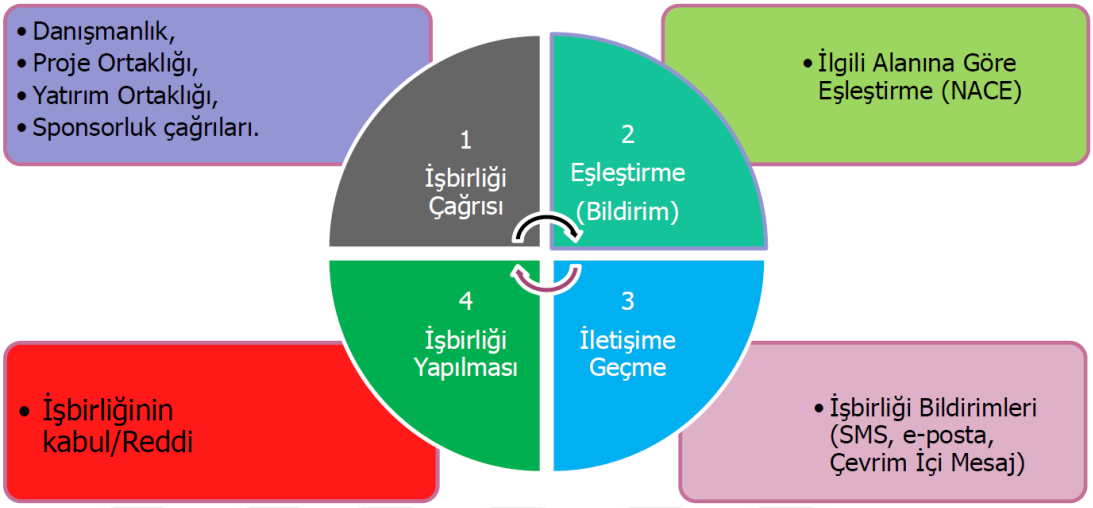
**Şekil 20: Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği Portalı Paydaşları**




**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, *Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği Portalı Web Sitesi*, https://kusip.gov.tr/kusip/views/portalPaydaslar.htm?tur=0, Erişim Tarihi: 15.03.2018.

Şekil 20'de görüldüğü gibi bu platform ile akademisyenlerin, araştırmacıların, özel sektör Ar-Ge ve tasarım merkezlerin, organize sanayi bölgelerin, sanayi ve ticaret odaların, kamu araştırma merkezlerin, üniversiteler ve teknoloji transfer ofislerin, teknoloji geliştirme bölgelerin, araştırma / test laboratuvarların ve fon sağlayan kurumların paydaş olarak tek bir nokta üzerinden, Ar-Ge fonlarına, araştırmacılara, yatırımcılara, bilgi kaynaklarına kolay ve hızlı erişimini sağlanması amaçlanmaktadır. Buradan da anlaşılıyor ki, devletimizin sanayi ve STK'lara paydaşlara yönelik merkezi olarak iletişim platformun oluşturulması, bu alanda üniversitelere atfedilen önemini göstermektedir.

**Şekil 21: Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Portalı (KÜSİP)'in İşbirliği Döngüsü**




**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, *Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Portalı (KÜSİP)*, https://kusip.gov.tr/kusip/yonetici/hakkindaEkGoster.htm?id=66, Erişim Tarihi: 15.03.2018.

Şekil 21'de görüldüğü gibi KÜSİP Portalın üniversitelerin sanayi ile işbirliğinin döngüsünü göstermektedir. Döngünün ilk aşamasında danışmanlık, proje ortaklığı, yatırım ortaklığı, sponsorluk gibi konularda işbirliği çağrılarına çıkılmaktadır. İkinci aşamada paydaşlar ilgili alanları doğrultusunda eşleştirilmektedir. Eşleştirme çerçevesinde işbirliği bildirimleri çeşitli iletişim araçlarıyla paydaşlara iletilmektedir. Dördüncü aşamada taraflar mutakıp kalması durumunda işbirlikler geliştirilmektedir.

Yapılan görüşmeler neticesinde, üniversite-sanayi işbirliği, üniversite-STK işbirliği ve üniversite-üniversite işbirliği öne çıkan parametreler olmuştur. Bazı örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

*"Onların çalışma yapması hatta mümkünse o yapılan çalışmaların çalışmaların ülke ekonomisine değere dönüşmesi için aslında belki şirketleşmeleri teknokentte bunun hani akabinde de işte sanayiyle işbirliği geliştirmeleri yani çeşitli işbirliklerine protokollerine imza atmaları ve o biriken birikimin deneyimin mutlaka ticari hayata ve ekonomiye dönmesi çünkü çoğu şuanda sadece orada yapılıyor."* G26

*"Sanayi ilişkileri nasıl ölçeriz nedir; Üniversite ile sanayi arasında işbirliği yapmak. O zaman üniversiteyle sanayi arasında çalışan öğretim üyesi sayısı. Yaptığı kontratlı proje sayısı. Oradan elde ettiği projenin elde ettiği gelir. Bunlar en önemli şeylerdir yani hep üniversiteden finansman değil, external funding yani dışardan ne kadar katkı sağladığınız. Bence en önemli şeyler bunlardır."* G18

*"Buna bakılması gerekir, STK'lara bakılması gerekiyor, STK işbirliği varmı yokmu? iş dünyasıyla ilgili bir işbirliğiniz var mıdır yok mudur onların çünkü tüm desteklemesi gerekiyor."* G09

*"Bütün projeler TÜBİTAK olmak zorunda değil. O zaman TÜBİTAK projesi yapmayan hocaların proje yapmıyor söyliyorsun. Halbuki belki TÜBİTAK projesinden daha kıymetli belki adam bilgi üretiyor bilmiyoruz ki. Sanayi olur kamu olur üniversite-üniversite olur onlar niye teşvik edilmiyor. Ben yapıyorum neden? Benim için labaratuvar orası. Böyle bir ihtiyaç var. Toplam öğretim üyeleri birlikte akademik teşvik puanı ne kadar doğru onu bilmiyorum da. Hiç olmamasından iyidir ama modifiye edilmelidir."* G17

Buraya kadarki açıklamalardan sonra girişimci ve yenilikçi üniversitelerin bulundukları bölgede toplumla etkileşiminin ölçülmesinin yerinde olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Görüşmecilerin *etkileşim ve işbirliği* konusundaki ifadelerine göre üniversite-sanayi, üniversite-STK ve üniversite-üniversite işbirlikleri, üniversiteleden beklenen rolü bakımından toplum ile olan etikileşimine işaret etmektedir. Üniversitelerin-sanayi işbirliğinin yanı sıra, STK ve üniversiteler arasındaki işbirliklerinin de dikkate alınması, "toplum" ile etkileşimin ölçülmesi hususunu gündeme getirmektedir.

#### 3.5.3.6. Ödüller

Ödüller konusu da çıktı olarak değerlendirilecek bir parametre olarak düşünülebilir. Ödüller, kısmen yarışmalar neticesinde verildiğinden, eleştirisel bakılsa da, motivasyonu açısından önemli görülmektedir. "Ödül alan proje veya girişim" parametresi, projenin, girişiminin niteliği hakkında bilgiler verecektir. Farkındalık faaliyetlerinde düzenlenen "yarışmalar" teorik yapıda

konumlandırılmıştır. Burada ise, kaç adet ödül öğrenci veya akademisyen tarafından alındığı sorulmaktadır. Bununla ilgili bir katılımcının görüşleri şu şekildedir:

*"Hangi projeler ödül alıyor bu bir anlamda teşvik ve motive edici bir unsur, yani projelerin niteliğini göstermekte, hatta ulusal ve uluslararası şeklinde olursa da güzel olur diye düşünüyorum. Bir de bu alanda şirket kurulmuş mudur?"* G25

Çalışmanın bu kısmında, bir çıktı boyutu olan projeler ve ticarileşme ana teması ve kategorilerini bir tabloda gösterilmesi uygun olacaktır.

**Tablo 15: Teorik Yapının Üçüncü Teması ve Kategorileri**

| ÇIKTI BOYUTU | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PROJELER VE TİCARİLEŞME | | | | | |
| Projeler | Tezler | Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları | Ticarileşme | İşbirliği ve Etkileşim | Ödül |

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

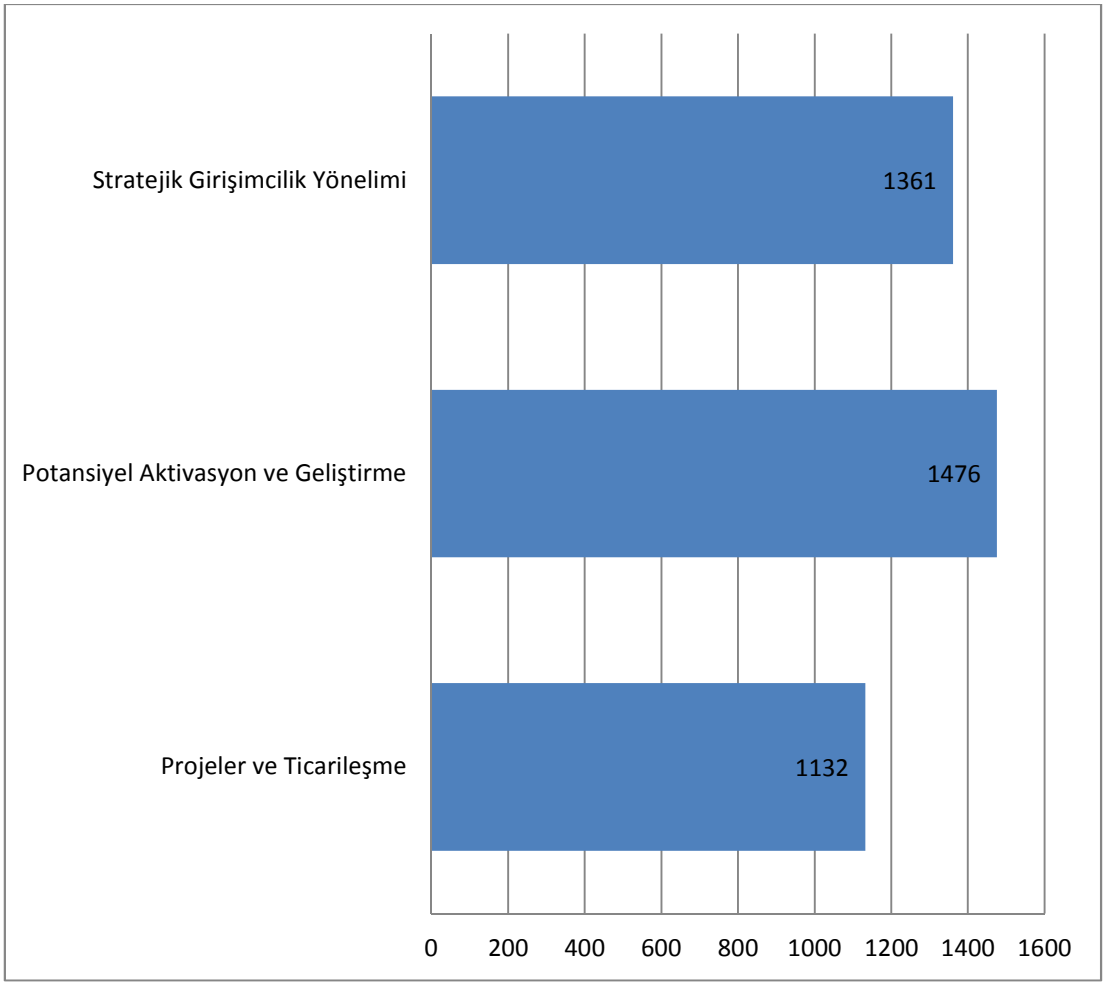
Tablo 15'te görüldüğü gibi projeler ve ticarileşme temasının 6 adet kategorisi bulunmaktadır.

## 3.6. Ortaya Koyulan Teorik Model

Çalışmanın üçüncü bölümünde buraya kadarki kısmında, araştırmanın bulguları tartışarak sunulmuştur. Çalışmanın temel amacı, Türkiye'de bulunan üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik profillerini çıkartan bir "ölçme ve değerlendirme aracının" geliştirilmesine zemin oluşturabilecek teorik yapının ortaya konulmasıdır. Türkiye'nin 7 bölgesinde bulunan üniversitelerde görevli 26 uzman ile toplam 31 saat 10 dakika süren derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak geliştirilen teorik yapının nihai hali aşağıda yer alan grafik ve şekillerle ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Ortaya atılan teorik yapının 3 ana teması bulunmaktadır. Birinci tema, *Stratejik Girişimcilik Yönelimi*dir. İkinci teması, *Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme*dir. Üçüncü ve son teması ise, *Projeler ve Ticarileşme*dir. Aşağıda bulunan grafik, temalara ilişkin referans ifade sayılarını göstermektedir.

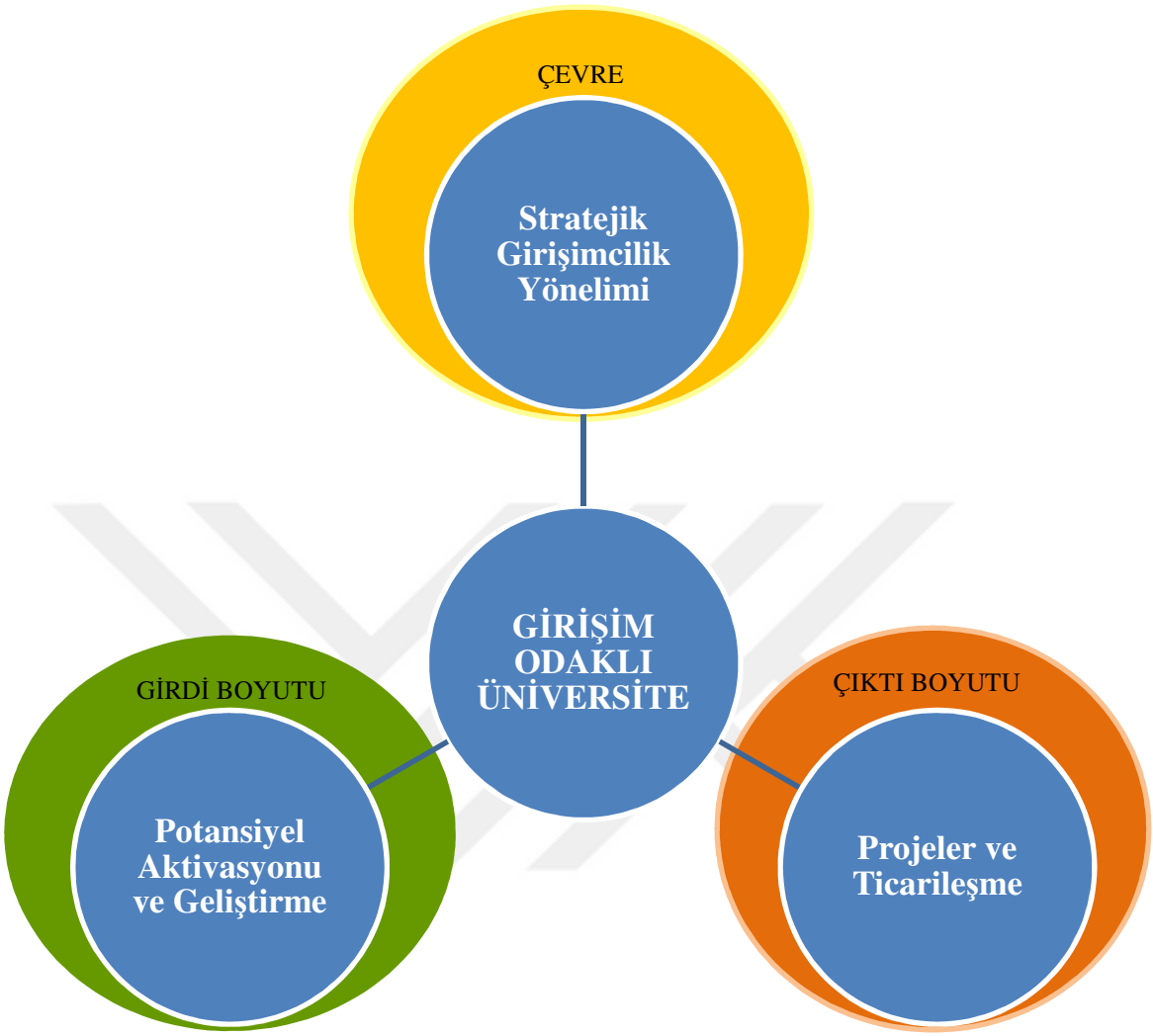
**Grafik 21: Geliştirilen Teorik Yapının 3 Teması ve İçerdiği Referans İfade Sayıları**




Grafik 21'de görüldüğü gibi *stratejik girişimcilik yönelimi* ile ilgili yapılan kodlamada 1361 adet atıf yapılmıştır. *Potansiyel aktivasyonu ve geliştirme* başlığı altında bulunan tüm kategorilere 1476 atıfta bulunulmuştur. Görüşmeler esnasında *proje ve ticarileşme* temasına 1132 kez vurgu yapılmıştır.

Şekil 22 geliştirilen teorik yapının nihai halini üç ana temasıyla birlikte göstermektedir.

**Şekil 22: Girişim Odaklı Üniversite Modeli**




**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 22 ortaya koyulan teorik modelin 3 tematik alanlarını göstermektedir. Üniversitelerin her sürecinde girişimci düşüncenin yer alması ve her türlü uygulamanın tüm süreçlerine entegre edilmesi gerektiği esasına dayanmaktadır. Modelin adı da "Girişim Odaklı Üniversite Modeli" buradan gelmektedir. Türkiye'nin önde gelen teknoloji transfer ofislerinden bir yöneticinin *"Girişimci ve Yenilikçi Üniversite sizin için ne ifade ediyor? Hangi özellikleri taşımalıdır?"* sorularına verdiği yanıt aşağıda yer verilmiştir.

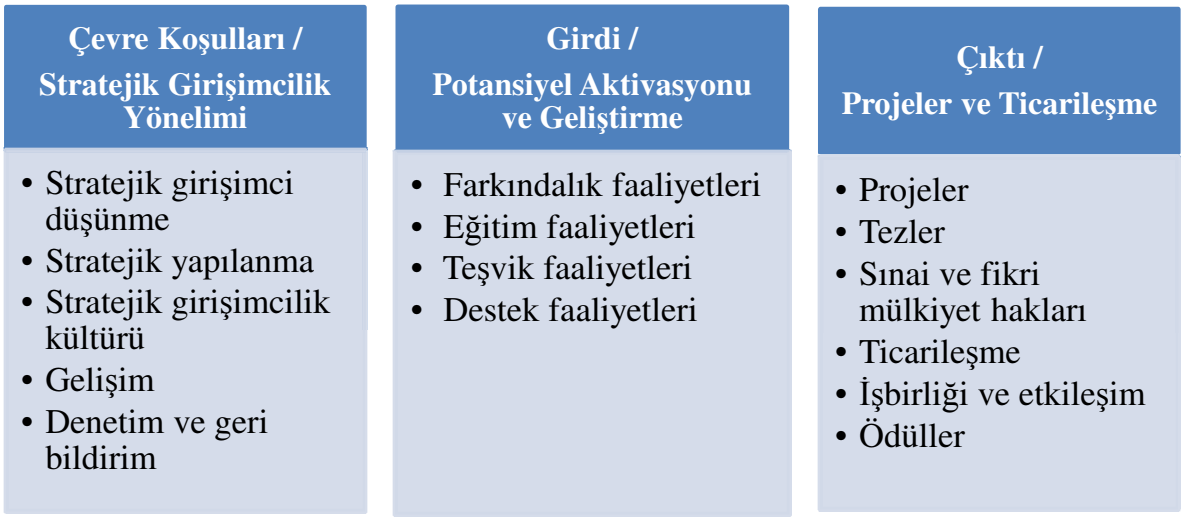
*"Şimdi girişim odaklı üniversite girişimci üniversite; şimdi bunun ingilizcesi farklı 'entrepreneurial universities'. Entrepreneur universities değil, entrepreneurial. Dolayısıyla eğer bir üniversite hastane açıp, kantin açıp işletirse o zaman girişimci*

*üniversite olur.* ***"Girişim odaklı bir üniversite"*** *ise, bünyesindeki paydaşları öğrenci, akademisyen, mezun mesela, bunları girişimci olmayı teşvik eden gerekli destek mekanizmasını kuran ve ekosistemini yani ekosistemde bir bitkinin yaşaması için gerekli olan her şey, bir girişimci yaşaması için gerekli olan her şeyi sağlayan üniversitedir. Bu, öğrenciden rektörüne kadar ve tabii ki onun dışındaki tüm fakültedeki vizyonuna kadar geçen bir şeydir bence girişim odaklı üniversite. Ama, tabii burada her şey için değil, katma değeri yüksek teknolojik ürünler için söylüyorum, yani araba yıkama çok iyi bir business olabilir, çok da para kazandırabilir ama biz bunu anlıyoruz üniversite olarak."* G18

Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi, doğru kavramlar üzerinden doğru mesajın verilmesi önem arz etmektedir. "Öğrenci Odaklı Bütünleşik Girişimcilik Modeli" alternatif bir isim olarak da düşünülebilir. "Entrepreneurial" kelimesine karşılık gelen "Girişim Odaklı" veya "Girişimsel" kelimlerinin anlam ifadesi bakımından kısa ve öz olmaları sebebiyle geliştirilen teorik yapı "Girişim Odaklı Üniversite Modeli" olarak adlandırılması uygun görülmüştür. Çalışmanın bundan sonraki kısmında gerekli görüldüğü yerde Girişim Odaklı Üniversite için "GOM" kısaltması kullanılmıştır.

Aşağıda yer alan şekil, geliştirilen teorik yapının süreç yaklaşımı bakış açısından görselleştirmektedir.

**Şekil 23: Süreç Yaklaşımı Bakış Açısından Girişim Odaklı Üniversite Modelinin Tema Kategorileri**

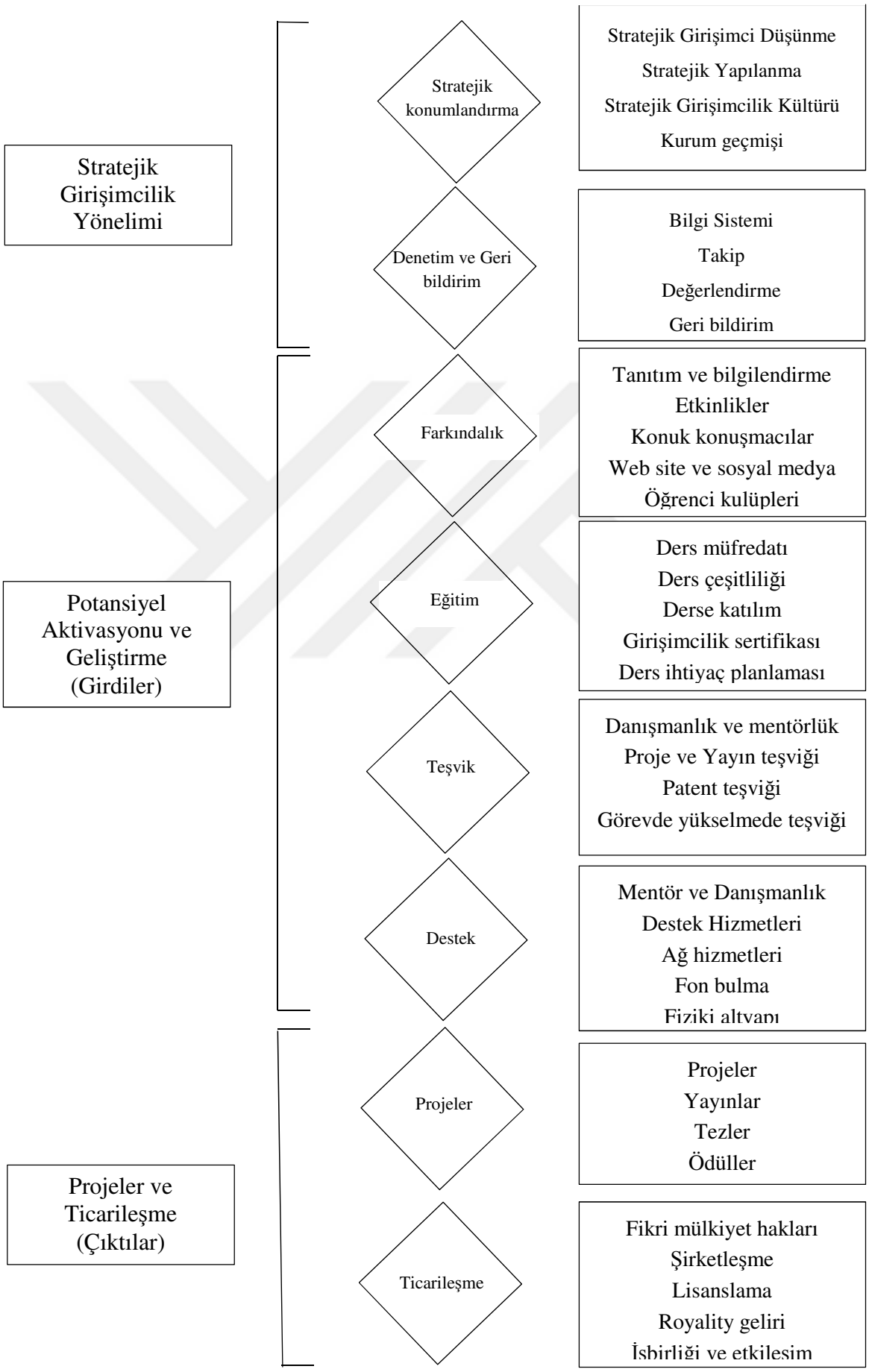


Şekil 23'te görüldüğü gibi süreç yaklaşımı bakımından geliştirilen teorik yapı üç sütundan oluşmaktadır. Birinci sütun yapının çevre koşullarını ifade etmektedir: İkinci sütun ise, girdi boyutundan oluşmaktadır. Çıktı boyutu, yapının üçüncü sütununu ifade etmektedir.

Modelin geliştirme sürecinde dikkat edilen diğer bir husus ise, girişimci ve yenilikçi üniversitelerin toplumla etkileşim halinde olması özelliğidir. Dolayısıyla üniversite-sanayi işbirliği, üniversite-STK veya üniversite-üniversite işbirlikleri ile topluma değer yaratması düşünülmektedir. Bu nedenle yapılmış bir işbirliğinin üniversitelerin bir çıktısı olarak değerlendirilebilir. Girişimci Üniversiteleri ile Üçüncü Kuşak Üniversitelerden ayıran özelliklerden bir tanesi, sadece ticari bir değer için çalışmıyor olması. Toplumun sorunlarında çözüm ortağı olan Girişimci Üniversiteler, sosyal etkileşimlerin olması bu tür üniversitelerden beklenen bir durumdur. Başka bir ifadeyle, Girişimci Üniversiteler "toplum yararına" çalışmaktadır. Bütün bu bilgiler doğrultusunda, projeler ve ticarileşme temasının altında "işbirliği ve etkileşim" kategorisi konumlandırılmıştır. Bu kategorinin altında üniversite-sanayi, üniversite-STK ve üniversite-üniversite parametreleri bulunmaktadır.

Aşağıda bulunan Şekil 24 geliştirilen teorik modelin profil perspektifinden odaklanılan alanları görselleştirmektedir.

**Şekil 24: Girişim Odaklı Üniversite Modelin Odak Alanları**



Şekil 24 teorik yapının odaklandığı alanlarını göstermektedir. Şekil 24'te görüldüğü gibi üniversitelerin çevre koşulları bakımından girişimci ve yenilikçi konularının stratejik konumlandırması ve denetiminden ibarettir. Üniversitelerin girdi boyutu farkındalık, eğitim, teşvik ve destek faaliyetlerini kapsamaktadır. Üniversitelerin çıktı boyutu ise, projeler ve ticarileşme alanlarıyla ilgilidir.

Glaser ve Strauss'e göre iyi bir gömülü teori çalışmasının 4 karakteristik özelliği vardır (aktaran Christensen vd., 2015: 419). Bunlardan ilki, veriyle uyumlu yeni bir gömülü teori inşaası; teori gerçek dünyanın verisiyle uyumlu mudur sorusuna yanıt aranır. İkincisi, teori fenomenin anlaşılmasını sağlamalıdır; teori araştırmacı ve uygulayıcılar için anlaşılır ve açık mıdır sorusuna yanıt aranır. Üçüncüsü, teori biraz genelleştirme içermelidir; teorinin özü araştırmanın spesifik verilerinin ötesine geçebilmiş midir sorusuna yanıt aranır. Çalışmanın konusuna ilişkin başka bir kişi tarafından aynı koşullarda benzer bir araştırma yapması durumunda, aynı sonuçlarının elde edilebileceği söylenebilir. Ve dördüncüsü, teori fenomenin kontrolüne bir miktar katkı sağlamalıdır: teori gerçek dünyanın sonuçlarının üretimi için başvurulabilir düzeyde midir sorusuna yanıt aranır.

İleri sürülen gömülü teori inşaasının veriyle uyumlu olduğunu çalışmanın bulgular ve tartışma bölümünde ayrıntılı bir şekilde gösterilmeye çalışılmıştır. İkincisi, geliştirilen teori girişimci ve yenilikçi üniversite fenomenin anlaşılmasını sağladığı söylenebilir. Bunun için birçok grafik ve şekillerle teorik model ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncüsü, teori Türkiye geneline genelleştirilebilir. Dördüncüsü, teorik model fenomenin kontrolüne katkı sağladığı söylenebilir. Teorik modelde girişimci ve yenilikçi üniversitelerin sistem sınırları boyutlarının genel hatları açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir. Ortaya koyulan teori Türkiye'de üniversitelerin değerlendirilmesinde teorik çerçeve olarak uygulanabilecek bir düzeyde olduğu söylenebilir.

### 3.7. Karşılaştırmalı Analiz – Özelliklerine İlişkin

Buraya kadarki açıklamalardan sonra, bütüncül bir bakış açısı verecek olan Yusof ve Jain'in (2008) oluşturduğu girişimci üniversitenin unsurlarına ilişkin

tablonun burada verilmesi uygun olacaktır. Aşağıda yer verilen tablonun en alt satırında bu araştırmanın sonucunda çıkan unsurlar karşılaştırma analizi için ilave edilmiştir.

**Tablo 16: Girişimci Üniversite Model Unsurlarının Karşılaştırılmalı Analizi**

| | |
|---|---|
| **Clark (1998)** | Geniş gelişimsel çevre, güçlü bir merkezi yönetim kadrosu, desteklenen<br>akademik çevre, Girişimci kültür, çeşitli gelir kaynakları |
| **Etzkowitz vd. (2000)** | İç dönüşüm, arabirim geliştirme süreci, kurumlar arası etki, dönüşüm etkisinin değerlendirilmesi |
| **Sporn (2001)** | Misyon, hedef, yapı, yönetim, liderlik, kültür, geliştirilmiş alt yapı, stratejik ortaklıklar, ağ yapılar, |
| **Etzkowitz (2004)** | Bilginin ticarileşmesi, sektörle ve devlet karşılıklı bağımlılık, kurumsal yenilenme, hibrid, örgütsel yapılar, |
| **Kirby (2006)** | Girişimci etkinliklerden elde edilen yıllık toplam ciro, tanınırlık ve ödül, şirketleşme (piyasalaşma) uygulama, cesaret ve destek sağlama, kurumsal yükselme (promosyon), iletişim |
| **Rothaermel vd. (2007)** | İç unsurlar: Üniversitenin statüsü, ödüllendirme, konum, kültür, aracı kurumlar, üniversite ilke ve politikaları, deneyim, tanımlanmış rol ve kimlikler, ticarileşecek bilgi ve teknolojinin doğası, öğretim elemanlarının niteliği. Dış unsurlar: bölgesel çevre, devlet politikaları, sanayi (sektör) |
| **Geliştirilen Teorik Yapının Unsurları (2018)** | ***Çevre unsurları:*** Stratejik girişimci düşünme, Stratejik yapılanma, Stratejik girişimcilik kültürü, Gelişim, Denetim ve geri bildirim<br>***Girdi unsurları:*** Farkındalık faaliyetleri, Eğitim faaliyetleri, Teşvik ve Destek Faaliyetleri<br>***Çıktı unsurları:*** Projeler, Tezler, Sınai ve fikri mülkiyet hakları, Şirketleşme ve Lisanslama (Ticarileşme), İşbirliği ve etkileşim, Ödüller |

**Kaynak:** Yusof, M., Jain, K. K. (2008). *Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey,* International Entrepreneurship and Management Journal, 6(1): 81-96'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 16'da görüldüğü gibi araştırma neticesinde geliştirilen unsurlar, literatürde ileri sürülen girişimci üniversitelerine ilişkin özellikleri ifade eden model ve unsurları ile büyük oranda örtüşmektedir.

## Tablo 17: Literatürde Yer Alan Modellerin Karşılaştırmalı Analizi

| | Üçüncü Kuşak Üniversite Yaklaşımı | Girişimci Üniversite Yaklaşımı | Girişim Odaklı Üniversite Yaklaşımı |
|---|---|---|---|
| **Temel** | – İç ve dış çevredeki değişimler<br>– Yeni şirketlerle yeni teknolojileri uyarlamak, artan ekonomik gelişme<br>– Fon kaynakları, öğrenci ve akademisyen çekebilmek için ihtiyaç temelli | – Toplumda ve ekonomide değişim ihtiyacı<br>– Proaktif gelişen ekonomi, toplumsal refah ve eşitlik<br>– Pedagojide, uygulamalarında ve kültüründe değişim ihtiyacı temelli | – Toplum etkileşimli<br>– Öğrenci odaklı<br>– Uzun perspektifli<br>– Sadece girişimcilik derslerin değil, girişimciliği yaşatma esaslı<br>– Girdi ve çıktı faaliyetlerinin dengede tutulması<br>– Sürdürülebilir |
| **Hedefi, rolü ve odağı** | – Bilginin ticarileştirilmesinde know-how kullanımı<br>– Teknoloji temelli ekonomik kalkınma<br>– Akademik iş kurma faaliyetleri | – Refah yaratmak amacıyla ekonomik ve sosyal sorunların çözümü<br>– Girişimci düşünce, davranış ve uygulama<br>– Girişimcilik yetkinlikleri | – Toplum yararına çalışmak<br>– Bilginin ticarileşmesi yanı sıra toplumun sosyal sorunlarına çözüm aramak<br>– Bölgede sosyo-ekonomik alanda etkili bir çözüm ortağı olmak |
| **Kurumsal yapılanmadaki değişim** | – Üretilen bilgiyi kullanmak ve girişimcilik süreçleri yönetmek<br>– Devletin finansmanına ve düzenlemelerine daha az bağımlılık | – Girişimci bir süreçte ortaya çıkma<br>– Yenilikçi süreçleri ve toplulukları destekleme ve önderlik | – Girişimci yeteneklerin yönetilmesi<br>– Tüm süreçlerde girişimcilik düşüncenin entegre edilmesini ve yerleşmesini sağlamak |
| **Stratejisi** | – Strateji odaklı Ar-Ge yönetimi<br>– Yenilikçilik stratejik planlamayla sağlanır | – Tüm stratejide girişimcilik gömülü | – Tüm stratejide girişimcilik gömülü |
| **Müfredat, pedagoji ve eğitimdeki değişim** | – Teknogirişimcileri eğitmeyi amaçlar<br>– Bir beceri ve işletme olarak girişimcilik ve ilave konular olarak girişimcilik anlayışı<br>– Farkındalık faaliyetleri, girişimciliğe zorunlu giriş<br>– Hocalar, öğrencilerin bir şirket kurma kararında yardımcı olur<br>– Dersler, vaka analizleri, yönetim oyunları, çalıştaylar, öğretim yöntemleri | – Girişimci düşünce, davranış ve uygulamalar yaratmayı sağlar<br>– Geniş tabanlı girişimcilik anlayışı<br>– Öğrenme, girişimci sürecinin yarattığı açıklıklarda ve boşluklarda gerçekleşir<br>– Öğrenme bir sosyal süreç olarak görülür<br>– Eylem tabanlı deneyimsel pedagoji<br>– Gerçek hayatta bağlam çalışması | – Girişimci düşünce, davranış ve uygulamalar yaratmayı sağlar<br>– Geniş tabanlı girişimcilik anlayışı<br>– Öğrenme, girişimci sürecinin yarattığı açıklıklarda ve boşluklarda gerçekleşir<br>– Öğrenme bir sosyal süreç olarak görülür<br>– Eylem tabanlı deneyimsel pedagoji<br>– Gerçek hayatta bağlam çalışması |

**Kaynak:** Kyrö, P. Mattila, J., (2012), *Towards Future University by Integrating Entrepreneurial and the 3rd Generation University Concepts*, 9-10; çeviren Saklı, 2017: 29-30'dan yararlanarak oluşturulmuştur.

Tablo 17'de görüldüğü gibi Üçüncü Kuşak Üniversite Modeli ile Girişimci Üniversite Modeli arasında belirli ölçüde farklılıklar bulunmaktadır. Geliştirilen modelin özellikleri Girişimci Üniversite yaklaşımıyla büyük ölçüde örtüştüğü söylenebilir.

Yakın zamanda bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülen yeni nesil üniversite kuşağı (Dördüncü Üniversite Kuşağı) açıklama denemeleri, başlangıç safhasında olsa da, kayda değer olduğu söylenebilir. Aşağıdaki tabloda yer alan özet bilgiler üzerinden bu durum açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 18: Girişim Odaklı Üniversite İle Kuşak Üniversitelerin Karşılaştırılması**

| | **Birinci Kuşak** | **İkinci Kuşak** | **Üçüncü Kuşak** | **Dördüncü Kuşak (Girişim Odaklı Üniversite Yaklaşımı)** |
|---|---|---|---|---|
| **Öne çıkanlar** | Sadece eğitim, içe kapalı, sınıf farkı, kilise baskısı, kilise ve devlet finansmanı, latince dili | Eğitim ve araştırma, tek disiplin, sınıf farkı, devlet finansmanı, milli dil | Eğitim, araştırma ve bilginin ticarileştirilmesi<br><br>Daha çok ticari çıktı odaklı<br><br>Disiplinlerüstü yaklaşım<br><br>Rekabet gereği fon kaynakların yönetilmesi<br><br>Uluslararasıcılık<br><br>İngilizce<br><br>Daha çok kısa vadeli perspektifli<br><br>Kısaca: Ticari çıktı esaslı | Eğitim, araştırma, bilginin kullanımı ve proaktif ekonomik gelişme,<br><br>Bölgesel sosyo-ekonomik kalkınmada katkı sağlamak<br><br>Bölgenin sorunlarında çözüm ortağı olarak görülmek<br><br>Uluslararasıcılık, ilaveten bölgesel odak<br><br>Milli dil ve İngilizce<br><br>Daha çok uzun vadeli perspektifli<br><br>Kısaca: Toplum yararına çalışma, girdi ve çıktının dengede bulunması esaslı |

**Kaynak:** Çalışmanın araştırmacısı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18'de görüldüğü gibi dört üniversite kuşağın öne çıkanları karşılıklı bir araya getirilmiştir. Dördüncü Kuşak Üniversite yaklaşımının açıklama denemelerinden de anlaşılacağı gibi, bu kuşakla Girişimci Üniversiteleri işaret ettiği söylenebilir. Açık ve net bir ayrım yapılacak olursa, Üçüncü Kuşak Üniversitelerde rekabetin getirdiği baskılara karşılık, bilginin ticarileştirilmesine gidilmektedir. Girişimci Üniversitelerde ise, bilginin ticarileşmesinin yanı sıra, sosyal sorumluluk çerçevesinde toplumdaki bilhassa bölgesel sorunların çözümünde rol oynamaktadır. Girişimci üniversitelerde daha derin, daha köklü ve uzun perspektifli olaylara yaklaşılması esastır. Saklı (2017: 32) çalışmasında Dördüncü Kuşak Üniversiteler olarak tanımlama denemelerine ilişkin bu farklılıkların Üçüncü Kuşak Üniversiteler başlığı altında değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Ancak çalışmada girişimci ve yenilikçi üniversitelerin 4 hedefi olan eğitim, araştırma, ticarileşme, sosyal ve kültürel anlamda toplumsal etkileşim, ortaya çıkan teorik yapının ve bunun alt-kategori indikatörlerin belirlenmesinde önem teşkil etmekdir. Literatürde son zamanlarda bazı yazarlar tarafından tanımlama denemelerinde bulunulan Dördüncü Kuşak Üniversiteler kavramı, üniversitelerin sosyo-ekonomik bölgesel kalkınmada oynayacağı rolünü daha da belirgin hale getirdiğinden, çalışmada bu kavram için ayrı bir başlık açılıp incelenmesinin nedenidir.

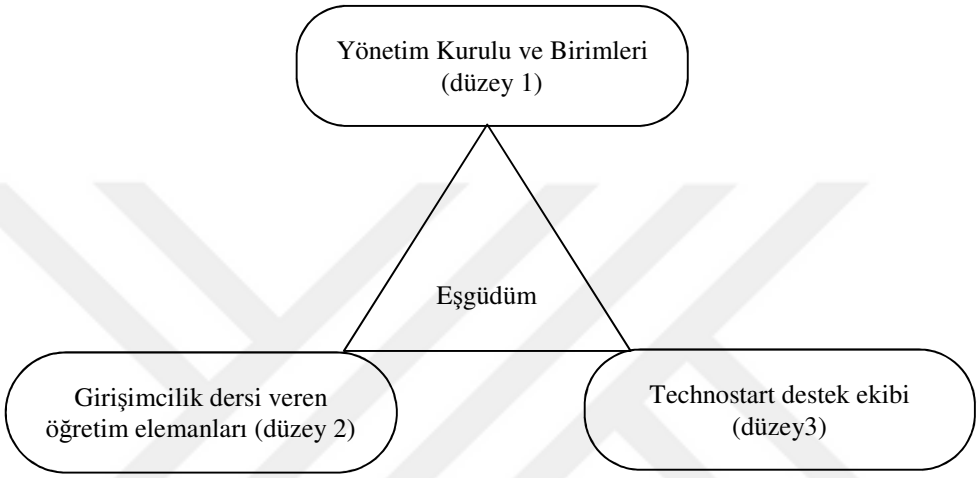
### 3.8. Karşılaştırmalı Analiz – Değerlendirmeye İlişkin

Wissema (2014) çalışmasında, Üçüncü Kuşak Üniversitenin hayata geçirilmesi ve değerlendirmesine ilişkin bir model önermektedir. *Müdahale Modeli* olarak adlandırılan modelde üniversitedeki aktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Wissema, 2014: 198).

- Yönetim kurulu, fakülteler ve üniversite camiasının tümü
- Girişimcilik eğitimi veren eğitim merkezleri, bu genellikle işletme fakültesi olmaktadır.
- Üniversitelerinin ticarileşme faaliyetlerini destekleyen ekipler, buna teknoöncü ekipler dâhil.

Bu sınıflandırma, modelde üç müdahale düzeyine götürmektedir. Wissema bu düzeyleri Kurul, Eğitim ve Destek olarak adlandırmaktadır. Aşağıda yer alan şekil Müdahale Model hakkında açıklayıcı bilgiler içermektedir.

**Şekil 25: Wissema'nın Müdahale Modeli**




**Kaynak:** Wissema, J. G. (2014). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru, 198.

Şekil 25'te görüldüğü gibi Wissema'nın modeli temelde 3 aktörden oluşmaktadır. Bu aktörler sayesinde sisteme müdahale düzeyleri üzerine temellendirilmiştir. Sıfırıncı adım (0. Adım) olarak adlandırılan ilk aşamada, üniversitelerin üst düzey yöneticileri, dekanlar fakülte sekreterleri vd. Girişimci Üniversitesi ile ilgili düşünceler ve değişimin gerekliliği ve bunun alması gereken yön konusunda ikna edilmesi gerektiğini söylemektedir. Bu aşamada üniversitelerin önderleri tarafından "temel rapor" diye adlandırılan ve değişimi kaçınılmaz kılan nedenleri, Üçüncü Kuşak Üniversitenin temel fikirlerini ve değişim sürecinin takvim programını içeren bir strateji metni hazırlanır. Daha sonra birinci adımda (1. Adım) hazırlanan "temel rapor" üniversitenin tüm paydaşlarına iletilir. Temel raporun güvenirliğini artırmak amacıyla bir "yetkili ağız"dan duyurulması gerekeceğinden, üniversitenin yasal temsilcisi tarafından sunulması söz konusudur. Bu aşamada aynı zamanda 6 çalışma grubunun kurulması önerilmektedir. Bunlar; Bilgi Teknolojisi çalışma grubu, Akademik (girişimcilik alanında) çalışma grubu, Pazarlama çalışma

grubu, Teknoloji çalışma grubu, Teknoöncülük çalışma grubu, Teknopark çalışma grubu. İkinci adımda (2. Adım) bu çalışma grupları arasında bilgi aktarmak ve geri bildirimlerde bulunulur, farkındalık çalışmaları düzenlerler ve sonunda üst yönetime yapılmış ve yapılacak olan çalışmalar hakkında raporlar sunar. Üçüncü aşamada (3. Adım) Üçüncü Kuşak Üniversitenin son aşamalarına doğru hareket edilmiş olur. Bunlar için;

- Tüm derslerin İngilizce dilinde verilmesi
- Yabancı öğrencilere yönelik fonların kurulması
- En başarılı öğrenciler için özel imkânların yaratıldığı çift kanallı üniversite sistemine geçilmesi
- Bir tasarım fakültesinin kurulması
- Hem araştırmaların, hem de lisansüstü derslerin ve doktora tezlerin merkezlerde yürütülür hale gelene dek, üniversite merkezlerinin sayısını artırmak
- Diğer üniversitelerle resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkileri kurmayı hedefleyen politikalar gütmek

Son aşamada taraflar kendi ilişki ağlarını genişletmeyi ve sağlamlaştırmayı hedefler.

**Tablo 19: Girişim Odaklı Üniversite İle Müdahale Modellerin Karşılaştırılması**

| Müdahale Modelinde Öne Çıkanlar | Geliştirilen Modelde Öne Çıkanlar |
|---|---|
| Güncelliğini kaybetmiş, daha çok hiç bir girişimcilik faaliyeti olmayan üniversiteler için izlenebilecek uygun bir yol haritası | Girişimcilik faaliyetleri bulunan üniversitelerde kullanılabilecek bir model |
| Daha çok aşama aşama nasıl girişimci üniversite olabilirim sorusuna yanıt vermektedir. | Günümüz şartlar altında Türkiye'de üniversiteleri girişimcilik düzeylerini nasıl ölçebilirim sorusuna yanıt vermektedir |
| Genel model, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir | Bir ülkeye uyarlanmış bir model |

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

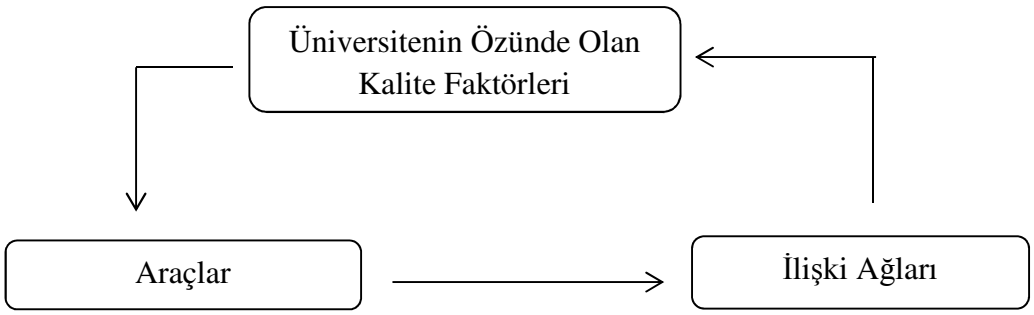
Tablo 19'da görüldüğü gibi karşılaştırılan her iki modelin kapsamı ve amacı bakımından farklılıklar göstermektedir. Her iki modelde teorik alt yapısının üç boyut üzerine temellendirilmiş olması, benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak, günümüz

ve ülke şartları dikkate alınarak yakın zamanda üniversitelerde çalışan üniversite girişimciliği uzmanlarıyla görüşerek veriye dayalı bir model geliştirilmiştir.

Üniversitelerin ilerlemesine yönelik yine Wissema'ya ait olan ve *Üç Çarpı Altı* olarak isimlendirilen literatürde yer alan bir başka modeldir. Bir araç olarak önerilen bu model, üniversitenin Üçüncü Kuşak Üniversitesi olma yolunda ilerlemesini nitelendiren üç faktör kategorisi olduğu gözlemi üzerine kurulmuştur (Wissema, 2014: 203).

Modelin birinci faktörü, üniversitenin öze bağlı nitelik faktörüdür. Wissema'ya göre üniversiteye temel oluşturulan değerler, tutumlar ve malvarlıkları üniversitenin özünden gelen nitelik faktörleri olarak değerlendirilebilir. Bu faktörlerin değişmesi zordur. İkinci faktör, bilginin ticari aktivite haline getirilmesi ve teknoöncüler için özgül araçları kapsamaktadır. Bu faktörünün kategorileri biraz daha esnek yapıda olduğundan değiştirilmesi mümkündür. Son olarak, üniversitelerin iç iletişimlerinin niteliği ve dışardakilerle bağları büyük ölçüde onun etkinliğini belirlediği düşünülmektedir.

**Şekil 26: Wissema'nın 3 Çarpı 6 Modeli**




**Kaynak:** Wissema, 2014: 203.

Şekil 26'da görüldüğü gibi modelin 3 faktörü birbirlerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu üç faktör her biri altı faktörden oluşmaktadır. Wissema'ya göre (2014: 203) üçüncü kuşak üniversiteleri oluşturan faktör kategorileri aşağıdadır:

*Öze bağlı nitelik faktörleri;* (1) Vizyon, misyon ve felsefe, (2) örgüt ve mali yapısı ve kültür, (3) öğrenci topluluğun tutumu, niteliği, (4) Akademik personelin

tutumu, niteliği ve terfi sistemi (5) Arazi ve binaların kullanabilme durumu, (6) Yenilikçilik fonunun kullanabilirliği.

*Girişimcilik için özgül araçlar;* (1) Farkındalık programı ve tanıtım, (2) Girişimcilik üzerinde eğitim programları, (3) Kuluçka merkezi altyapısı, (4) Ortak alanlar ve teknopark, (5) Mali altyapı, (6) Teknoöncülük ve girişimcilik üzerine araştırma.

*Ağlar:* (1) Eğitmenler, (2) Gayri resmi yatırımcılar ve diğer finansçılar, (3) Profesyonel hizmet danışmanlık şirketleri, (4) Büyük şirketler ve bağımsız Ar-Ge kuruluşları, (5) Üniversite içerisinde ağlar, (6) Üniversitelerarası ağlar.

**Tablo 20: Girişim Odaklı Üniversite İle Üç Çarpı Altı Modellerin Karşılaştırmalı Analizi**

| Üç Çarpı Altı Modeli | Girişim Odaklı Üniversite Modeli |
|---|---|
| ***Öze bağlı nitelik faktörleri:*** (1) Vizyon, misyon ve felsefe, (2) Örgüt ve mali yapısı ve kültür, (3) Öğrenci topluluğun tutumu, niteliği, (4) Akademik personelin tutumu, niteliği ve terfi sistemi (5) Arazi ve binaların kullanabilme durumu, (6) Yenilikçilik fonun kullanabilirliği. | ***Çevre unsurları:*** (1) Stratejik girişimci düşünme, (2) Stratejik yapılanma, (3) Stratejik girişimcilik kültürü, (4) Gelişim, (5) Denetim ve geri bildirim. |
| ***Girişimcilik için özgül araçlar:*** (1) Farkındalık programı ve tanıtım, (2) Girişimcilik üzerinde eğitim programları, (3) Kuluçka merkezi altyapısı, (4) Ortak alanlar ve teknopark, (5) Mali altyapı, (6) Teknoöncülük ve girişimcilik üzerine araştırma. | ***Girdi unsurları:*** (1) Farkındalık faaliyetleri, (2) Eğitim faaliyetleri, (3) Teşvik ve Destek Faaliyetleri. |
| ***Ağlar:*** Ağlar: (1) Eğitmenler, (2) Gayri resmi yatırımcılar ve diğer finansçılar, (3) Profesyonel hizmet danışmanlık şirketleri, (4) Büyük şirketler ve bağımsız Ar-Ge kuruluşları, (5) Üniversite içerisinde ağlar, (6) Üniversitelerarası ağlar. | ***Çıktı unsurları:*** (1) Projeler, (2) Tezler, (3) Sınai ve fikri mülkiyet hakları, (4) Ticarileşme, (5) İşbirliği ve etkileşim, (6) Ödüller. |

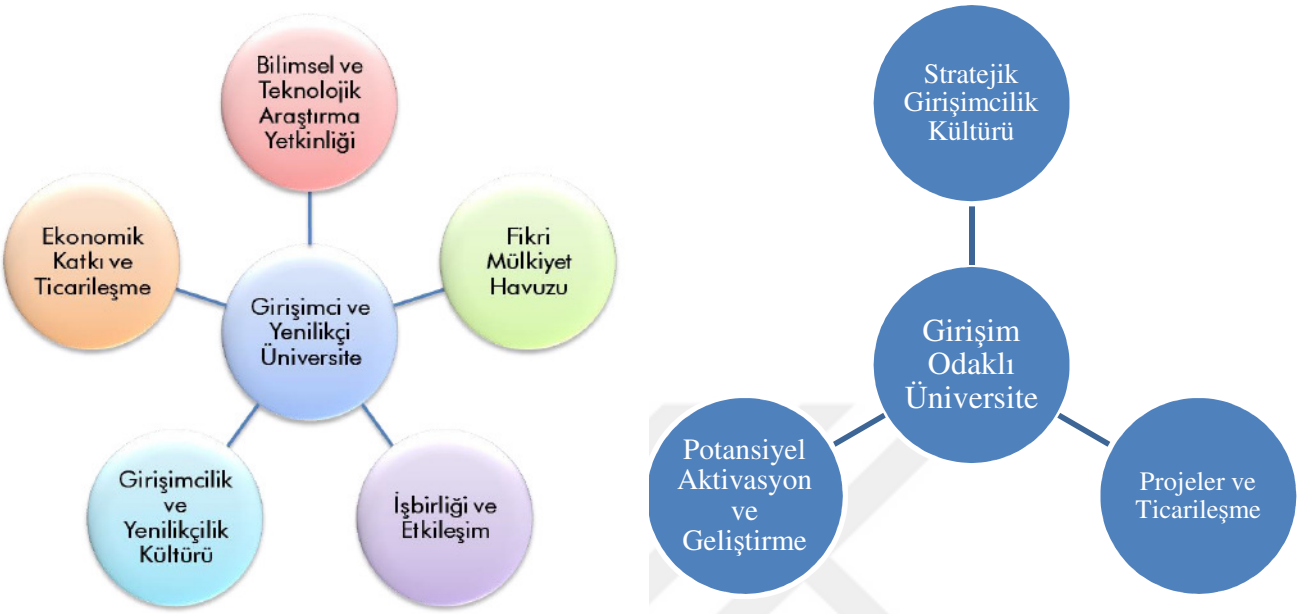
**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20'de görüldüğü gibi modellerin benzerlik gösterdiği husus, her iki modelin üç boyut üzerine temellendirilmiş olmasıdır. Üç Çarpı Altı Modelinde bulunan unsurlar, Girişim Odaklı Üniversite Modelinin kategorilerinde yer aldığı görülmektedir. Üç Çarpı Altı Modeli, Müdahale Modeline göre dış hatları belli ve değerlendirmeye yönelik daha uygulanabilir görünmektedir. Ancak Wissema'nın açıklamalarında alt-kategorilerden söz edilmemektedir. Bu durum modelin

değerlendirilmesini kısıtlamaktadır. Eğer bu modelin alt-kategorileri bulunmuyorsa, Girişim odaklı Üniversite Değerlendirme Modelinin geliştirme sürecinde iki temel yaklaşım esas alınmıştır. Birincisi, *süreç yaklaşımı*dır. Diğer ise *SMART yaklaşımı*dır. Bu iki yaklaşım, modelin belli bir temele oturtulmasında önemli rol oynamıştır. İlki, araştırmanın başlangıcında araştırma konusunun çerçevesini ve kurgusunu belirledi. Bunun neticesinde dış hatları belli olan bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Daha sonra çerçevesinin içeriği başka bir modeli referans gösterilmeksizin temalar ve onun kategorileri belirlenmiş oldu. İkinci yaklaşım sayesinde, ölçümleme yapıldığında ölçülebilir, gerçekçi ve ulaşılabilir parametreler üzerinde durulmuştur. Soyut parametreler somutlaştırılarak indikatörler haline çevrilebilmesi dikkate alınmıştır. Dolayısıyla oluşturulan unsurlar havada kalmayıp, nicel verilere dönüştürülebilir nitelikte olduğu söylenebilir. Üç Çarpı Altı Modelinde göze çarpan diğer bir husus, modelin çıktı boyutunda her hangi bir ölçütün olmamasıdır. Örneğin üniversitenin ticarileşme performansına işaret etmemektedir. Dolayısıyla bu modelde, Müdahale Modeline göre daha tutarlı olsa da, ihtiyaç duyulan problemin çözümünde amaca yönelik bir model olmadığı söylenebilir.

Çalışmanın bu kısmında Türkiye'de uygulanan "Girişimci ve Yenilikçi Endeks Modeli" ile çalışmanın sonucunda ortaya çıkan "Girişim Odaklı Üniversite Modeli" karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Aşağıda Girişimci ve Yenilikçi Endeks Modeli ile Girişim Odaklı Üniversite Modelin boyutları gösterilmiştir.

**Şekil 27: Girişim Odaklı Üniversite İle Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modellerin Karşılaştırılması**




**Kaynak:** TÜBİTAK Gösterge Seti, (http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti.pdf).

Şekil 27'de görüldüğü gibi Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Modelinin 5 adet teması bulunmaktadır. Bunlar; Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Yetkinliği, (2) Fikri Mülkiyet Havuzu, (3) İşbirliği ve Etkileşim, (4) Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü, (5) Ekonomik Katkı ve Ticarileşme. Girişim Odaklı Üniversite Modelin 3 adet teması bulunmaktadır. Bunlar; (1) Stratejik Girişimcilik Kültürü, (2) Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme, (3) Projeler ve Ticarileşme.

Ekonomik katkı ve ticarileşme, Fikri mülkiyet havuzu ve İşbirliği ve etkileşim temaların daha çok çıktı faaliyetlerine yönelik göstergeler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla 5 temadan 3'ü çıktı odaklı olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra üniversitelerin yönetimlerine yönelik her hangi bir gösterge bulunmadığı dikkat çekmektedir. Sonuç olarak bilimsel ve teknoloji araştırma yetkinliğini, fikri mülkiyet havuzu, işbirliği ve etkileşimi, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünü ve ekonomik katkı ve ticarileşmeyi ölçmeyi amaçlayan kurgulanmış bir yapıya temellendirilmiştir.

Girişim Odaklı Üniversite Modeli, 3 teması, üniversite içi çevre koşulları, girdi faaliyetleri ve çıktı faaliyetleri üzerine temellendirilmiştir. Bu yaklaşımla üniversitelerin süreç temelinde girişimcilik yönünün değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Geliştirilen modeli ilk temasıyla, üniversitenin çevre koşulları ve bilhassa yönetimsel durumu incelenmek istenir. İkinci temasıyla, üniversitenin bu alanda yapmış olduğu girdi faaliyetlerinin değerlendirilmesi amaçlanır. Son teması ile de, üniversitenin çıktı olarak ticari katkısı ve toplumsal etkileşimi değerlendirilmek istenir.

Karşılaştırma analizin biraz daha derinleştirmek amacıyla bu iki modelin göstergelerinin (kategorilerine) ele alınmasında yarar vardır. Her iki modelin gösterge seti aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 21: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modelin Göstergeleri (TÜBİTAK Gösterge Seti)**

| | |
|---|---|
| Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Yetkinliği **(Ağırlık oranı: % 20)** | Bilimsel yayınlar |
| | Atıf sayısı |
| | Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan projeler |
| | Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fonlar |
| | Ulusal ve uluslararası bilim ödülleri |
| | Doktoralı mezunlar |
| Fikri Mülkiyet Havuzu (Ağırlık oranı: % 15) | Patent başvuruları |
| | Patent belgeleri |
| | Faydalı model/endüstriyel tasarım belgeleri |
| | Uluslararası patent başvuruları |
| İşbirliği ve Etkileşim (Ağırlık oranı: % 25) | Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri |
| | Üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fonlar |
| | Uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri |
| | Uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fonlar |
| | Dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı |
| Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü (Ağırlık oranı: % 15) | Lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi dersleri |
| | Teknoloji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetiminde tam zaman çalışanlar |
| | Teknoloji Transfer Ofisleri |
| | Üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi ve sertifika programları |
| Ekonomik Katkı ve Ticarileşme (Ağırlık oranı: % 25) | Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firmalar |
| | Üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firmalar |
| | Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişiler |
| | Lisanslanan patent/faydalı model/endüstriyel tasarımlar |

**Kaynak:** Tübitak (2017b), *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017 Gösterge Seti*, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/gyue_gosterge_seti_2017.pdf.

Tablo 21'de görüldüğü gibi 5 temanın toplam 23 adet göstergesi bulunmaktadır (Tübitak, 2013). Ayrıntılı bir karşılaştırmanın yapılabilmesi için çalışma sonucunda ortaya çıkan teorik yapının tema ve kategorilere bir sonraki sayfada yer verilmiştir.

## Tablo 22: Girişim Odaklı Üniversite Modelinin Tema Kategorileri

| Tema | Kategori | Alt-kategori |
|---|---|---|
| Stratejik Girişimcilik Yönelimi (Ağırlık: %20) | Stratejik girişimci düşünme | stratejik hedefler |
| | | üst düzey atanma |
| | | stratejiler ve politikalar |
| | Stratejik yapılanma | akademik yapılanma |
| | | idari yapılanma |
| | Stratejik girişimcilik kültürü | girişimci kültür |
| | | ekonomik kültür |
| | Gelişim | bir önceki sene girişimci endeks sıralamasındaki yeri |
| | Denetim ve geri bildirim | bilgi sistemi ve takip |
| | | değerlendirme ve geri bildirim |
| Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme (Ağırlık: % 40) | Farkındalık faaliyetleri | yarışmalar |
| | | bilgilendirme faaliyetleri |
| | | davet edilen konuk konuşmacı |
| | | etkinlikler |
| | | öğrenci kulüpleri |
| | | girişimci kulüplere üye olan öğrenciler |
| | | websitesi ve sosyal medya aktif kullanım |
| | Eğitim faaliyetleri | girişimcilik derslerini müfredatlarında bulunan bölümler |
| | | müfredat kapsamında zorunlu dersler |
| | | müfredat kapsamında seçmeli dersler |
| | | lisans ve lisansüstü girişimcilik dersleri |
| | | girişimcilik ile ilgili lisans derslere katılan öğrenciler |
| | | müfredat dışı olan girişimcilik derslerine tanıyan bölümler |
| | | müfredat dışı olan girişimcilik derslerine katılan öğrenciler |
| | | verilen girişimcilik sertifikalar |
| | | yurt dışına öğrenim ve staj faaliyetleri için gönderilen öğrenciler |
| | | yurt dışından öğrenim ve staj kapsamında gelen öğrenciler |
| | | yurt dışına eğitim alma ve verme kapsamında gönderilen personeller |
| | | müfredat içeriklerin dili ingilizce olan dersler |
| | | ders ihtiyaç planlamasında girişimcilik birimleriyle görüşülmesi |
| | | girişimcilik birimlerinde hizmetiçi eğitimler |
| | | lisans derslerinde uygulamaların içermesi |
| | Teşvik ve Destek faaliyetleri | danışmanlık ve/veya mentörlük teşvik sistemi |
| | | danışmanlığı yürütülen girişimler |
| | | görevde yükselmede teşvikler |
| | | yayın için destekleme programları |
| | | proje için destekleme programları |
| | | patent destekleme programları |
| | | öğrencilere verilen araştırma izinleri |
| | | akademisyenlere verilen görevlendirmeler |
| | | danışmanlık hizmeti dışında destek hizmetleri (ağ hizmetleri, fon bulma) |
| | | verilen hizmetlerin verimliliği ve niteliği |
| Projeler ve Ticarileşme (Ağırlık: % 40) | Projeler | avrupa birliği projeleri |
| | | tübitak projeleri |
| | | diğer projeler (ab ve tübitak projeleri hariç) |
| | Tezler | yüksek lisans |
| | | doktora |
| | Sınai ve fikri mülkiyet hakları | üniversiteye yapılan buluş bildirimleri |
| | | tescillenen patentler |
| | | tescillenen faydalı modeller |
| | | tescillenen endüstriyel tasarımlar |
| | | tescillenen markalar |
| | | tescillenenlerin aktif pasif durumu |
| | Ticarileşme | lisanslama |
| | | royality geliri |
| | | diğer gelirler (kiralar vb.) |
| | | şirketleşme |
| | İşbirliği ve etkileşim | üniversite-sanayi işbirliği |
| | | üniversite-stk işbirliği |
| | | üniversite-üniversite işbirliği |
| | Ödüller | öğrencilerin aldığı ödüller |
| | | öğretim üyelerinin aldığı ödüller |

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 22'de görüldüğü gibi Girişim Odaklı Üniversite Modelinin 3 adet teması, 14 adet kategorisi ve 62 tane alt-kategorisi bulunmaktadır (bkz.: 244-246) . Bütüncül bir bakış açısıyla bu iki modelin öne çıkan özelliklerini karşılaştırmak amacıyla aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

**Tablo 23: Girişim Odaklı Üniversite İle Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi**

| Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modelinin Öne Çıkan Özellikleri | Girişim Odaklı Üniversite Modelinin Öne Çıkan Özellikleri |
|---|---|
| 5 temalı | 3 temalı |
| 23 gösterge | 14 kategori, 62 alt-kategori |
| Yüzeysel ölçümleme | Ayrıntılı ölçümleme |
| Konu yaklaşımlı ölçümleme | Süreç yaklaşımlı |
| Kısa vadeli | Uzun perspektifli, sürdürülebilir |
| Daha çok çıktı odaklı | Girdi ve çıktı odaklı, dengede |
| Ekonomik katkı ve ticarileşmeye odaklı | Bölgesel sosyo-ekonomik katkıya odaklı |
| Sadece sanayi etkileşimli | Sanayinin yanı sıra STK ve üniversiteler |
| Dış motivasyon kaynaklı (ticari baskı) | İç motivasyon kaynaklı (toplumsal yarar) |
| Daha çok akademisyen odaklı | Daha çok öğrenci odaklı |
| Eğitimde ufak dokunuşlar | Eğitimde derinlemesine dokunuş, hayat felsefesi |
| Endeks sonuçlarının hedef kitlesi devlet ve üniversiteler | Endeks sonuçlarının hedef kitlesi devlet, üniversiteler ve öğrenciler |
| Sıralamada her hangi bir sınıflandırma yok | Sıralamada büyüklük, alan veya türüne göre sınıflandırılması |
| Amaç; Çıktı faaliyetleri bakımından "en fazla ekonomik katkısı olan üniversite hangisidir?" Üniversiteler arası rekbatin arttırılması | Amaç; Çıktının yanı sıra girdi faaliyetleri bakımından "hangi üniversiteler öğrencilere yönelik en iyi koşulları sağlamaktadır?" Üniversitelerin kendi ölçeğinde rekabetin arttırılması |
| Üçüncü Kuşak Üniversite paradigması | Girişimci Üniversite paradigması |

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23'te görüldüğü gibi "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modeli" şu özellikleri taşımaktadır: 5 temalı ve 23 göstergesi bulunmaktadır. Modelde konu yaklaşımlı bir kurguya dayanmaktadır. Daha çok akademisyen odaklı bir yaklaşım benimsenmektedir. Doğrudan mutlak değerler üzerinden bir ölçümleme yapıldığından, kısa vadeli düşünmeye işaret etmektedir. Modelde sadece sanayi etkileşimi değerlendirilmektedir. Üniversitelerin sadece ekonomiye katkısı ve ticarileşme düzeyi ön plandadır. Bu özellikler Üçüncü Kuşak Üniversite olgusunun özelliklerine benzediğinden Üçüncü Kuşak Üniversite paradigmasına uyumlu bir model olduğu söylenebilir.

Tablo 23'te görüldüğü gibi "Girişim Odaklı Üniversite Modeli" 3 tema, 14 kategori ve 62 alt-kategorilerden oluşmaktadır. Bu durum daha *ayrıntılı bir ölçümleme* yapıldığını göstermektedir. Girişim Odaklı Üniversite Modelin geliştirilmesinde üniversite bir *süreç sistemi* olarak görülmektedir. Burada üzerinde durulan husus, üniversite yönetimi ve onun alt kademeleri bu alanda neler yaptılar? Girişimcilik kültürünün oluşması, yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesinde hangi somut adımlar atılmıştır? Burada mutlak değerler değil, oransal değerler üzerinde durulması söz konusudur. Bu yaklaşım, üniversitelerin kendi ölçeğinde neler yaptığı sorusuna yanıt bulmakta yardımcı olacaktır. Örneğin tescillenen patent sayısının başvurulan patent sayısına oranı, bu patent faaliyetlerinin verimliliğini gösterecektir. Bir diğer, belki daha da önemli bir husus ise, üniversiteler tescillenme potansiyeli görmedikleri patent başvurularına gitmeyeceklerdir. Çünkü bir patent başvurusu yaklaşık 2.500 TL'lik maliyeti bulunmaktadır. Girişim Odalı Üniversite Modelinin *sürdürülebilir unsurlara* sahip olması, oransal değerlerin esas alınmasından gelmektedir.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modelinde, Üçüncü Kuşak Üniversiteler olgusunda olduğu gibi sadece teknogirişimcilere odaklanmış olup sadece girişimcilik derslerin niceliğine önem verilmektedir. Girişim Odaklı Üniversite Modelinde ise, *eğitim faaliyetine daha derin müdahale edilmesi* istenir. Öyle ki, üniversitelerden öğrencilerinin girişimciliği *hayat felsefesi* olarak yaşatılması beklenir.

Çıktı faaliyetleri bakımından göstergelerin mutlak değer üzerinden değerlendirilmesi hususu, üniversiteleri sadece hedef tutturmak için yüksek değerlere ulaşmanın yollarına itmektedir. Oysa burada *uzun perspektifli düşünmek* daha yerinde olacaktır. Milyonlarca öğrencinin üniversitelerde eğitim aldığı ve her yıl yüz binlerce iş arayan öğrencinin mezun olduğu düşünüldüğünde, öğrencilerin iyi bir eğitim almaları önemli olduğundan, ağırlıklı olarak öğrenciler üzerinden bir değerlendirmeye gidilmesi ülke menfaatleri doğrultusunda olacağı düşünülebilir. Üniversitenin iç ve dış çevresine yani topluma olan etkisi önemli, ancak bünyesinde yetiştirdiği öğrencilerin mezuniyet sonrası ülkeye olan katkısı ve etkisi bundan çok daha önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Benimsenen *öğrenci odaklı*

*yaklaşımı* ile modelin *uzun perspektif* niteliğinde olması özelliği, buradan gelmektedir.

Çalışmanın literatür incelemesinde, Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler bulunduğu *bölgede sorunların çözümünde bir çözüm ortağı* olmaları günümüzde beklenmektedir. Üçüncü Kuşak Üniversitelerinden ayıran bu özellik, bazı araştırmacılar tarafından Dördüncü Kuşak Üniversiteleri kavramını ileri sürerek, yeni nesil üniversite tanımlama denemelerine gidildiği görülmüştür. Literatürde ileri sürülen Dördüncü Kuşak Üniversite olgusunun, Girişimci Üniversite olgusuyla örtüştüğü söylenebilir. Sonuç olarak, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modeli, Üçüncü Kuşak Üniversite yaklaşımının tanımlamalarına *(Üçüncü Kuşak Paradigması),* Girişim Odaklı Üniversite Modeli ise, Dördüncü Kuşak Üniversiteler ve Girişimci Üniversiteler tanımlamalarına *(Girişimci Üniversite Paradigması)* tamamen uyumlu olduğu söylenebilir.

Üçüncü Kuşak Üniversite paradigmasında üniversitelerin değişim yönünde üniversitelere etki eden iç ve dış etmenler üzerine kurulmuştur. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modeline dönüşümün gerekçeleri bu anlayışa dayandırılmaktadır. Girişim Odaklı Üniversite Modelinin altında ise, bölgesel sorunlarının çözümünde atfedilen sosyo-ekonomik rol şeklindeki anlayış yatmaktadır. Girişimci ve Yenilikçi Modelinin *motivasyonu dış kaynaklı* iken, Girişim Odaklı Üniversitenin *motivasyonu iç kaynaklı* olduğu söylenebilir.

Üçüncü Kuşak Üniversitelerin özelliği olarak üniversiteler *sadece ekonomik katkı ve ticarileşmeye* odaklanmaktalar. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modelinde de bu durumu işaret etmektedir. Girişim Odaklı Üniversite Modelinde üniversitenin ticarileşme faaliyetlerinin yanı sıra *toplum etkileşimli bölgesel sosyo-ekonomik katkısı ve etkisi* hedefi üzerine temellendirilmiştir. Bu nedenle araştırmanın neticesinde ortaya koyulan teorik yapıyla birlikte Türkiye'deki Girişimci ve Yenilikçi Üniversite olgusunda güçlü bir paradigma değişimine gidilmesi gerektiği söylenebilir. Toplum yararına faaliyet gösteren bölgelerin "Girişim Odaklı Üniversiteleri".

Sonuç olarak; Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modeli ile “en fazla ekonomik katkısı olan üniversiteyi belirlemek” ve bu yolla üniversiteler arası rekabetin arttırılması amaçlanmaktadır. Girişim Odaklı Üniversite Modelinde ise amaç, girişimcilik alanında öğrencilere yönelik en iyi koşulları sağlayan toplum etkileşimli üniversiteleri belirlemek, üniversitelerin kendi ölçeğinde rekabeti arttırmak ve üniversitelerde girişimci düşüncenin içselleştirilmesi ve yerleşmesinin sağlamaktır. Yapılacak olan ölçme ve değerlendirmelerde üniversitelerin girişimci düşünceyi nasıl ve ne ölçüde yerleşmesini sağladığı tespit edilmek istenecektir. Tespit edilmesi amaçlanan diğer boyut ise, üniversiteler nasıl ve ne ölçüde akademisyen ve öğrencilerine ulaşmakta, bu konuda akademisyen ve öğrencilerini nasıl ve ne ölçüde etkilemekte ve teşvik ile destekleme faaliyetleriyle akademisyen ve öğrencilerini nasıl ve ne ölçüde desteklemektedir? sorularına yanıt aranmaktadır. Ayrıca yine nitel ve nicel unsurlar ile üniversitenin fkirleri nasıl ve ne ölçüde girişimlere dönüştürüldüğü değerlendirmenin yapılması söz konusudur.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın birinci bölümünde son yıllarda sıklıkla karşılaşılan Girişimci Üniversite kavramı, gelişimi ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde üniversitelerin girişimci üniversiteye doğru dönüşümünün gerekçesi ve üniversitelerin bulundukları bölgede sosyo-ekonomik rolü yönüyle ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacı, problem durumu, önemi ve araştırmanın her hangi bir modele referans gösterilmeksizin metodolojik olarak *nasıl* ele alındığı hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde süreç ve SMART yaklaşımlarının araştırmanın çerçevesini oluşturmasına ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde Gömülü Teori'nin aşamaları, amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme teknikleri, verilerin nasıl elde edildiği ve içerik ve betimsel nitel veri analiz yöntemleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışmada uygulanan içerik analizinin nasıl yapıldığı bu bölümde ayrınıtılı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırma neticesinde veriye dayalı bulgular, tablolar ve grafikler biçiminde gösterilmiş ve yorumlanarak çok yönlü tartışılmıştır. Bu bölümde ayrıca geliştirilen teorik modelin nihai halini ortaya koyarak, literatür ve uygulamada yer alan 3 değerlendirme modellerin tablolar üzerinden karşılaştırma analizleri yapılmıştır. Geliştirilen teorik model üç tema, 14 kategori ve 62 alt-kategoriden oluşmaktadır (bkz.: EK-5). Veriye dayalı geliştirilen teorik modelin tema ve kategoriler bir sonraki sayfada Tablo 24, Tablo 25 ve Tablo 26'da gösterilmiş ve ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**Tablo 24: Teorik Modelin Birinci Teması ve Kategorileri**

| **Tema 1:** **Stratejik Girişimcilik Yönelimi** | **Tema 2:** **Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme** | **Tema 3:** **Projeler ve Ticarileşme** |
|---|---|---|

### Tema

*Stratejik Girişimcilik Yönelimi* teması ile üniversitelerin girişimcilik konusunu ne kadar içselleştirdiğini ve akademik ve idari yapılanmasıyla eğitim programları ve idari süreçlerinde ne kadar yerleştiğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Girişimcilik bilincinin üniversitenin içerisinde yerleşmiş olması, girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinin sürdürebilirliğini sağlayabilmek için bir gerekliliktir. Yöneticiler, akademisyenler ve idari personellerin girişimcilik konusunu stratejik bir hedef olarak ele almaları sağlanmalıdır. Böylelikle üniversitelerde girişimciliğinin teşvik ve desteklenmesinin ortam koşulları sağlanmış olacaktır. Bu kategorilerin açıklaması aşağıda yer almaktadır.

### Kategoriler

Stratejik Girişimcilik Yönelimi temasının altında 5 kategori bulunmaktadır. Bunlar; (1) Stratejik düşünme, (2) Stratejik yapılanma, (3) Stratejik girişimcilik kültürü, (4) Gelişim, (5) Denetim ve geri bildirimdir.

(1) Stratejik düşünme kategorisiyle girişimcilik konusunun üniversitenin stratejik planlama ve hedeflerin arasında bulunup bulunmadığına, ayrıca konunun üst düzeyde yetki ve sorumluluk ataması yapılıp yapılmadığına bakılması amaçlanır.

(2) Stratejik yapılanma kategorisinde üniversitenin akademik ve idari yapılanmasına göz atılır. Akademik yapılanmada fakülte ve bölüm bazında girişimcilik dersleriyle olan ilişkileri incelenir. Örneğin girişimcilik fakültesi var mı, girişimcilik ile ilgili ana bilim dalı veya kürsüsü bulunuyor mu, rektörlüğe bağlı olarak girişimcilik programı var mı, fakülte veya bölüm bazlı dersler bulunuyor mu ve yabancı uyruklu öğretim üyesi oranı gibi unsurlar incelenmesi öngörülür. İdari yapılanmada teknokent (bilimpark, teknopark, cyberpark vb.) teknoloji transfer ofisi ve kuluçka merkezlerin varlığı incelenir.

(3) Stratejik girişimcilik kültürü kategorisiyle üniversitenin girişimci ve ekonomik kültürünün dar anlamda incelenmesi amaçlanır. Üniversitenin girişimci kültürü ölçülürken girişimcilik derslerini tanıyan fakültelerin oranına bakılması uygun olacaktır. Ayrıca girişimcilik konusunun yerleşke ve web sitesinde nasıl konumlandırıldığına bakılır. Ekonomik kültürde girişimcilik alanında yapılan harcamalar ile teşvik ve destek mekanizmalarının varlığına bakılması uygun olacaktır.

(4) Gelişim kategorisinde ise, üniversitenin geçmişten bu yana gelişimi incelenir. Bu sayede üniversite zamana bağlı olarak kendi performansı ile değerlendirme olanağı sağlanmış olacaktır. Burada üniversitelerin önceki senelerde elde ettikleri endeks puanları esas alınması uygun olacaktır.

(5) Denetim ve geri bildirim kategorisi ile stratejik yönetim bağlamında planlamada belirlenen hedeflerin ve faaliyetlerin denetimi ile birlikte raporların üst yönetimiyle paylaşılıp paylaşılmadığı incelenmek istenir.

**Tablo 25: Teorik Modelin İkinci Teması ve Kategorileri**

| Tema 1: Stratejik Girişimcilik Yönelimi | **Tema 2: Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme** | Tema 3: Projeler ve Ticarileşme |
|---|---|---|

## Tema

*Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme* teması ile üniversitelerin akademisyen ve öğrencilerine nasıl ve ne ölçüde ulaştığını, faaliyetlerinin yoğunluğu ve kalitesinin incelenmesi amaçlanır. Üniversitelerin ne kadar akademisyene ve öğrenciye ulaştığının, nicelik ve nitelik bakımından faaliyetlerin incelenmesi esas alınmaktadır. Bir girdi boyutu olan bu tema ile akademisyen ve öğrencilerin potansiyelleri nasıl ve ne ölçüde aktive edildiği ve geliştirildiği öğrenilmek istenmektedir. Bu temaya ait kategoriler aşağıda açıklanmıştır.

## Kategoriler

Potansiyel Aktivasyonu ve geliştirme temasının altında 3 kategori bulunmaktadır. Bunlar; (1) Farkındalık faaliyetleri, (2) Eğitim faaliyetleri, (3) Teşvik ve destek faaliyetleridir.

(1) Farkındalık faaliyetlerinde kategorisinde bilgilendirme, yarışmalar, etkinlikler, davet edilen konuk konuşmacılar, öğrenci kulüpleri ve öğrenci kulüplerine üye olan öğrenci sayılarına bakılır.

(2) Eğitim faaliyetleri kategorisinde ders müfredatı, derslerin yoğunluğu ve çeşitliliği, derslerin içeriği, derslerdeki öğrenci katılımı, müfredat içi ve dışı dersleri tanıyan bölümler, verilen girişimcilik sertifikaları, yurt dışına gönderilen ve gelen öğrenci ve personeller, İngilizce dilinde eğitim verilen dersler, ders ihtiyaç planlamasının nasıl yapıldığı, birimlerin aldığı hizmetiçi eğitimleri gibi konulara bakılması öngörülür.

(3) Teşvik ve destek faaliyetleri kategorisinde mentörlük ve danışmanlık sistemlerinde, görevde yükselmede teşvik unsurlarının varlığına bakılırken, proje, yayın, patent gibi faaliyetler için destekleme programlarının varlığına bakılır. Ayrıca danışmanlık hizmetlerin dışında sunulan hizmetler incelenir. Akademisyen görevlendirmeleri ile öğrenciye verilen izinler de dikkate alınması öngörülmektedir.

**Tablo 26: Teorik Modelin Üçüncü Teması ve Kategorileri**

| Tema 1: Stratejik Girişimcilik Yönelimi | Tema 2: Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme | **Tema 3: Projeler ve Ticarileşme** |
|---|---|---|

### Tema

*Projeler ve Ticarileşme teması ile* üniversitelerin ekonomik katkısı, ticarileşme ve toplumsal etkileşim düzeyi incelenmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üniversitelerin fikirleri *nasıl ve ne ölçüde* uygulamaya dönüştürdüğünün değerlendirilmesi amaçlanır.

### Kategoriler

*Projeler ve Ticarileşme* temasının altında 5 kategori bulunmaktadır. Bunlar; (1) Projeler, (2) Tezler, (3) Sınai ve fikri mülkiyetler, (4) Ticarileşme, İşbirliği ve etkileşim ve (6) Ödüllerdir. Bu kategorilerin açıklaması aşağıda yer almaktadır.

(1) Projeler kategorisiyle projelerin nicel ve nitelikleri hakkında bilgi edinmek istenir. Burada temelde Avrupa Birliği, TÜBİTAK ve diğer projeler şeklinde bir ayırıma gidilmiştir.
(2) Tezler kategorisiyle üniversitenin lisansüstü araştırmaları neticesinde ne ölçüde bilimsel bir katkısı olduğu öğrenilmesi amaçlanır.
(3) Sınai ve fikri mülkiyetler kategorisiyle üniversitenin üretilen bilgi ve fikirlerin korunması konusunda ne ölçüde çaba gösterdiğini görmek istenir. Sadece tescillenecek değerde olan fikirlerin patent başvurusunda bulunulması ve aktif olan patentlerin bir ekonomik değer yaratacağından, oransal değerlerin dikkate alınması uygun olacaktır.
(4) Ticarileşme kategorisinde şirketleşmelerin (start-up, spin-off/spin-out, cirolar, ihracatlar, çalışan sayısı), lisanslamaların katkısı (tescillen patentler, aktif/pasif durumu, royality gelirler) ve diğer gelirler dikkate alınmaktadır.
(5) İşbirliği ve etkileşim kategorisinde üniversitenin dış çevresiyle ne ölçüde etkileşim ve işbirliğinde olduğu tespit edilmeye çalışılır. Burada genel itibariyle 3 ayrıma gidilmiştir. Bunlar; Üniversite-Sanayi işbirliği, Üniversite-STK işbirliği ve Üniversite-Üniversite işbirliği şeklinde etkileşimler incelenmesi hedeflenir.
(6) Ödüller kategorisiyle proje ve girişimlerinin nitelikleri öğrenilmek istenir. Üniversitelerin hangi nitelikte proje ve girişimler geliştirdiğini bu kategoriyle öğrenilmiş olunacaktır.

Tablo 24'te geliştirilen teorik modelin birinci teması ve kategorilerini ayrıntılı bir şekilde açıklayarak kategoriler ile nelerin amaçlandığı belirtilmiştir. Tablo 25'te geliştirilen teorik modelin ikinci teması ve kategorilerini ayrıntılı bir şekilde açıklayarak kategoriler ile nelerin amaçlandığı ifade edilmiştir. Tablo 26'da ise, geliştirilen teorik modelin üçüncü teması ve kategorilerini ayrıntılı bir şekilde açıklayarak belirlenen kategorilerin amacı belirtilmiştir.

Günümüzde ve bilhassa ülkemizde üniversitelerden bulundukları bölgede sosyo-ekonomik katkılarda bulunurken, toplumun sorunlarına çözümler üreten eğitim ve araştırma merkezleri olmaları beklenmektedir. Diğer taraftan üniversiteler bunların yapılabilmesi için bilgi içerikli yol haritalarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda, önlerinde bilgi kümesi niteliğinde bir rehberin olmasının yanı sıra, her daim sorularını sorabilecek olanakların oluşturulması, toplumun ondan beklentilerini karşılaması için yardımcı olacaktır.

Çalışmanın bu kısmında elde edilen bulgular ışığında önerilere yer verilmiştir. Üniversitelere yönelik öneriler, uygulayıcılara yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler olmak üzere öneriler 3 grupta ele alınmıştır.

*Üniversitelere Yönelik Öneriler*; Üniversitelerin toplum etkileşimli girişm odaklı üniversitelere dönüşmesinde üniversite yönetimlerinin önemli ölçüde etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda üniversitelerden beklenenleri karşılamak için üniversite yönetimleri, girişimcilik konusunu stratejilerinde gömülü bir şekilde üniversitelerin süreçlerini tasarlanması, denetlenmesi ve "Girişim Odaklı Üniversite" düşüncesinin (olgusunu) sistemin her parçasına entegre edilmesi önemlidir. Geliştirilen model, üniversite yönetimleri için bir rehber niteliğinde olup geliştirilen göstergeler üniversiteler açısından performans kriterleri olarak ele alınabilir.

*Stratejik Girişimcilik Yönelimi* teması ile üniversitelerin girişimcilik konusunu ne kadar içselleştirdiğini ve akademik ve idari yapılanmasıyla eğitim programları ile idari süreçlerinde ne kadar yerleştiğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Girişimcilik bilincinin üniversitenin içerisinde yerleşmiş olması, girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinin sürdürebilirliğini sağlayabilmek için bir gerekliliktir. Yöneticiler, akademisyenler ve idari personellerin girişimcilik konusunu stratejik bir hedef olarak ele almaları

sağlanmalıdır. Böylelikle üniversitelerde girişimciliğinin teşvik ve desteklenmesinin ortam koşulları sağlanmış olacaktır.

*Stratejik Girişimcilik Yönelimi* teması altında stratejik girişimci düşünme, stratejik yapılanma, stratejik girişimcilik kültürü, gelişim ile denetim ve geri bildirim kategorileri yer almaktadır.

Araştırma bulguları üniversitelerde girişimcilik konusunun üst düzey yöneticisine bağlanmasının önemli olduğunu göstermiştir. Değerlendirme kurum veya kuruluşların, üniversitelerin girişimcilik profillerini ölçerken üst düzey yöneticilerinin kademesine göre puanlama yapması unutulmamalıdır. Örneğin işlerin yürütülmesi ve takibini üstlenen işin sahibi bir birim yöneticisi olması durumunda 1 puan, Rektör Yardımcısı olması durumunda 2 puan, işin sahibi Rektörün kendisi olması durumunda ise, bu durum endeks hesaplanmasında 3 puan olarak değerlendirilecektir. Ayrıca üniversitenin girişimcilik faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülmesi bakımından girişimcilik konusunda deneyimli ve aktif olarak yürütebilecek bir yöneticiye yetki ve sorumluluğun devredilmesi ve bu doğrultuda görevlendirmelerin gerçekleştirilmesi yararlı olacağı söylenebilir. Hizmetiçi eğitim kapsamında üniversitenin yasal temsilcisi ekibiyle birlikte üniversite girişimciliği konusunda kurum dışından profesyonel danışmanlık hizmetlerinden yararlanması, stratejik girişimci düşünmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

Üniversiteler, merkezi ya da merkezi olmayan yönetim biçimiyle girişimcilik konusunun kurumunda yerleşmesini ve içselleşmesini sağlayacak stratejiler ve politikalar geliştirmeli ve yazılı hale getirmelidir. Teknoloji transfer stratejisi, sınai ve fikri hakları politikası, ARGE inovasyon politikası vb. bunlara örnek verilebilir. Ayrıca girişimcilik konusu üniversitenin stratejik hedefleri arasında olması sağlanmalıdır. Bunun sonucunda kurum içi ve kurum dışına önemli bir mesaj verilmiş olunacaktır. Bunun yanı sıra girişimci düşünme tüm birimlerin konusu haline gelmiş ve girişimci kültürün yaygınlaştırılması için zemin hazırlanmış olacaktır.

Stratejik yapılanma başlığı altında akademik ve idari yapılanmaya ilişkin şunları söylemek mümkündür; Türkiye'de yakın zamanda iki vakıf üniversitesinde ve bir devlet üniversitesinde rektörlüğe bağlı girişimcilik bölümleri açılmıştır. Ayrıca

bazı üniversitelerde bir bölüm altında girişimcilik programlarının oluşturulduğu görülmüştür. Bu bilgiler doğrultusunda Türkiye'de ilerleyen zamanlarda üniversitelerde girişimcilik alanında bölümlerin açılmasının yaygınlaşacağı ve bu alanda üniversitelerde çalıştırmak üzere deneyimli öğretim elemanlarına olan talebin artacağı tahmin edilmektedir. Girişimcilik alanında akademik yapılanma denildiğinde girişimcilik bölüm dersleri, fakülte bazlı ortak dersler, rektörlüğe bağlı girişimcilik bölümü, girişimcilik anabilim dalı ve girişimcilik fakültesinden oluşan akademik yapılanma seçenekleri bulunmaktadır. Üniversitelerin girişimcilik kültürü ve gelişim düzeylerine bağlı olarak bir üst akademik yapılanma düzeyine geçmesi hedeflenmelidir. Ayrıca uluslararasılığın sağlanması amacıyla yabancı uyruklu öğretim elemanlarının istihdam edilmelidir. Yabancı uyruklu öğretim elemanları, geldikleri ülkeler ve diğer ülkelerde bulunuan kurum, kuruluş ve kişiler ile ilişki içerisinde bulunduklarından ortak çalışmalarda bulunmaları beklenir. Bu uluslararası çalışmalar sayesinde yabancı uyruklu öğretim elemanlarının Türkiye'de görevli oldukları üniversitelerde yeni bilgilerin üretilmesinde katkı sağlayabileceği düşünülmelidir. Bu bağlamda üniversite yönetimleri yabancı uyruklu öğretim elemanları çalıştırmaktan çekinmemelidir. İdari yapılanma denildiğinde teknokent, bilimpark, teknopark, cyberpark, innopark, teknoloji transfer ofisi, kuluçka merkezi, girişimcilik merkezi veya koordinatörlükler gibi yapılanmalar söz konusudur. Kime üniversiteler kendine ait teknokent ve diğer merkez türlerine sahip iken, kimi üniversiteler merkezlerde paydaş olarak işbirliği çerçevesinde ortaklıkları bulunmaktadır. Bu bağlamda üniversite yönetimleri, girişimcilik faaliyetlerini sürdürmek ve geliştirmek için girişimcilik alanında imkânlar doğrultusunda kendine özgü bir idari yapılanma biçimine geçilmesi konusunda stratejik kararlar almalı ve üniversitelerin bu alanda faaliyetlerde bulunan akademisyen ve öğrencilerine alan yaratmasına çaba gösterilmelidir.

Stratejik girişimcilik kültürü kategorisinde girişimci kültür ve ekonomik kültür göstergeleri yer almaktadır. Örneğin girişimcilik derslerini tanıyan fakülte sayısı/oranı ile idari yapıların üniversite yerleşkesinde ve resmi websitelerinde konumlandırma biçimleri üniversitenin (dar anlamda) girişimcilik kültürünü gösterecektir. Bu bağlamda girişimcilik alanı ile ilgili idari yapıların birbirlerine

yakın mesafede ve üniversite yerleşkesinde kolay ulaşılabilir ve ön planda olacak şekilde konumlandırmalıdır. Üniversiteler resmi websitelerinde girişimcilik faaliyetlerini ön plana çıkartarak uygun bir konumlandırma biçimine karar vermelidir. Ayrıca konuyla ilgili hedef kitlesine faaliyetler ve olanaklar hakkında bilgilere yer verilmelidir. Üniversitede girişimcilik derslerin genel itibariyle fakülteler tarafından tanınması ve ilgili merkezlerin üniversite yerleşkesinde konumlandırma biçimleri ile üniversitenin resmi websitesinde ne şekilde konunun konumlandırdığı, konunun üniversite tarafından nasıl ve ne ölçüde içselleştirdiğini göstermektedir. Bu nedenle üniversite yönetimleri girişimcilik derslerini tanıyan fakülte sayısını arttırmalı ve yerleşke ile websitesinde konunun ön plana çıkartarak uygun bir şekilde konumlandırılmasını sağlamalıdır. Stratejik girişimcilik kültürünün diğer unsuru olan ekonomik kültür ise, üniversitenin girişimcilik alanına hem oransal hem de miktar olarak yaptığı harcama kalemini ile destek ve teşvik sistemlerine ayrılan bütçe harcama kalemlerini kapsamaktadır. Bu göstergeler üniversitenin bu konuya olan yönelim düzeyine ilişkin bilgiler verecektir. Bu nedenle üniversite yönetimleri bu alana gerekli ölçüde bütçe ayırmalı ve girişimcilik faaliyetleri ile önemli projeler için kaynak kullanmaktan çekinmemelidir.

Denetim ve geri bildirim kategorisi, bilgi sistemin varlığı, takip ile değerlendirme ve geri bildirim düzeyini kapsamaktadır. Bu göstergeler, üniversitenin gerçekleştirilen faaliyetlere ve çıktılara ilişkin bilgiler ile üniversite yönetimi ne ölçüde geri beslendiği sorusuna yanıt vermesi beklenir. Üniversiteler hem öz değerlendirmeleri hem de endeks çalışmaları için konuya ilişkin verileri tutmak ve değerlendirmek amacıyla bilgi sistemleri geliştirmelidir. Bilgiler eş zamanlı arşivlenmeli, düzenli aralıklarla değerlendirmeli ve ilgili birim yöneticileri tarafından üniversitenin yönetimine sunulmalıdır. Üniversite yönetimi kararlarını bu bilgiler doğrultusunda almalıdır. Üniversiteler kurum içinde verilerin toplanmasında gerekli mekanizmaları oluşturmalıdır.

*Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme* teması altında yer alan *farkındalık faaliyetleri* kapsamında üniversiteler, yarışmalar düzenlemeli, bilgilendirme faaliyetlerinde bulunmalı, etkinlik ve derslere konuk konuşmacılar davet edilmeli, girişimcilik alanında öğrenci kulüplerinin kurulmasını teşvik etmeli ve faaliyetleri

desteklemelidir. Çeşitli etkinlikler çerçevesinde sektörden, sivil toplum örgütlerinden, diğer alanlardan yatırımcı ile girişimciler ve mezun girişimcilerin konuşmacı olarak davet edilmesi etkili olacaktır.

Diğer bir husus, girişimcilik konusunun ve buna bağlı sunulan destekler üniversitenin resmi web sitesinde görünür bir şekilde konumlandırılması önemlidir. Ayrıca tanıtım ve farkındalık çalışmalarını etkili ve etkin bir şekilde yaygınlaştırmak için sosyal medya aktif bir şekilde kullanılarak hedef kitleye ulaşılması ve düzenli aralıklarla bilgilerin paylaşılması sağlanmalıdır. Tanıtım ve farkındalık faaliyetlerinde akademisyen ve öğrencilerin yanı sıra potansiyel öğrenciler de hedef kitleye dâhil edilmelidir.

Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme teması altında yer alan *eğitim faaliyetleri* kapsamında bölümlerin müfredatlarında zorunlu ve seçmeli girişimcilik derslerin bulunması, ders yoğunluğunun (AKTS puanın) arttırılması, müfredat dışı olan girişimcilik derslerinin diğer bölümler tarafından tanınması sağlanmalı ve öğrencilerin müfredat içi ve müfredat dışı olan girişimcilik derslerini almaları teşvik edilmelidir. Uygulamalar içeren eğitim yaklaşımı tercih edilmeli ve benimsenmelidir. Üniversiteler KOSGEB ile işbirliği çerçevesinde akredite olmuş kurumlar olarak girişimcilik sertifikaları sunmalıdır. Uluslararasıcılık girişimcilikte önemli bir konudur. Bu bağlamda akademisyen ve öğrencilerin yurt dışında eğitim almaları konusunda teşvik edilmeli ve faaliyetlerinde destek verilmelidir. Ayrıca bölümler tarafından İngilizce dilinde girişimcilik derslerinin verilmesi ve müfredatlarında ders sayısı olarak arttırılması önerilmektedir. Girişimcilik derslere ilişkin ders ihtiyaç planlamasında ilgili birimler ile görüşülmeli ve uzmanların ders ihtiyaç planlaması sürecine dâhil edilmelidir. Bunlara ilaveten girişimcilik ile ilgili birimlerin gereksinimleri doğrultusunda personellerinin, hizmetiçi eğitim kapsamında uzmanlar tarafından eğitilmeleri teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme teması altında yer alan *teşvik ve destek faaliyetleri* kapsamında üniversiteler, üniversite bünyesinde gelişen girişimlerinin danışmanlık ve mentorlük sayılarının arttırılması amacıyla gerekli teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır. Üniversiteler yayın, proje ve patent konularında destekleme programları geliştirmeli ve akademisyen ve öğrencilerin bu

programlardan yararlanmaları için süreçleri kolaylaştırmalıdır. Akademisyenlerin görevde yükselme sürecinde girişimcilik faaliyeti (proje vd.) şartı aranmalı ve bu yol ile girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için teşivk edilmelidir. Akademisyen ve öğrencilerin girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli izinleri vererek üniversiteler tarafından desteklenmelidir. Ayrıca üniversitelerin ilgili birimler tarafından danışmanlık hizmeti dışında başka hizmetler sunarak destek hizmetleri çeşitlendirmelidir. Ağ hizmetleri, fon bulma desteği gibi hizmetler bunlara örnek verilebilir. Hizmet sunan personel sayısı ile hizmet kalitesi gibi unsurlar dikkate alarak verilen hizmetlerin verimliliği ve niteliğine özen gösterilmelidir. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde üst sıralarda yer alan üniversitelerin girişimcilik birim sorumlularının profesyonel yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Bazı özel durumlar dışında birim sorumluların profesyonel yöneticilerden oluşması uzmanlık ve zamansal faydalar getirebileceği söylenebilir.

*Projeler ve Ticarileşme* teması altında yer alan *projeler* kapsamında üniversiteler, hakem değerlendirmesi bulunan tüm proje programlarındaki projeleri desteklemelidir. AB ve Tübitak proje programlarını tanıtacak iç ve dış eğitmenler görevlendirilebilir. Bunun yanı sıra AB projeleri ve Tübitak programlarına başvuru proje hazırlama eğitim seminerleri sunulmalıdır.

Girişimcilik alanında yüksek lisans ve doktora *tezleri* teşvik edilmeli ve BAP Koordinatörlüğü tarafından desteklenmelidir.

*Sınai ve fikri mülkiyet hakları* kapsamında akademisyen ve öğrencilerin buluş bildiriminde bulunmaları teşivk edilmeli ve desteklenmelidir. Teknoloji transfer ofislerinde patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka konularında uzman personeller çalıştırılmalıdır. Lisanslama veya satış potansiyeli olan buluşların patenti alınması ile tescillenen patentlerin aktif pasif oranının arttırılması hedeflenmelidir.

Projeler ve Ticarileşme teması altında yer alan *ticarileşme* kategorisi kapsamında üniversiteler, lisanslama sayısı, lisanslama sonucunda elde edilen royality geliri, kiralar vb. diğer gelirler ile şirketleşme faaliyetleri üzerinde durmalıdır. Üniversite bünyesinde yürütülen şirketleşmeler start-up, spin-out ve spin-off faaliyetleri kapsamaktadır. Şirketleşme faaliyetlerinde öğrencilerin rol almalarına

olanaklar sunulmalı ve öğrencilerin bu faaliyetlerde dâhil olmaları teşivk edilmeli ve desteklenmelidir. Üniversiteler bünyesinde barındırdığı şirketlerin toplam cirosu, toplam ihracatı ve istihdam edilen toplam çalışan sayısı gibi parametrelerin önemli olduğu bilinmelidir.

*İşbirliği ve etkileşim* kategorisi üniversite-sanayi işbirliği, üniversite-STK işbirliği ile üniversite-üniversite işbirliğini kapsamaktadır. Üniversiteler, iç ve dış ağlarını güçlendirmeli, bölgesel işbirliklerine yönelmeli, farklı üniversitelerin birimler arası işbirliğinde bulunmalıdır. Bu bağlamda işbirliği yürüten öğretim üyeleri teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Yurt içi ve yurt dışı olmak üzere imzalanan ikili anlaşmalar sayısı, sözleşme bedelleri vb. bu kategorinin temel parametrelerini oluşturmaktadır. İşbirliğinin arttırılması amacıyla üniversiteler, akademisyenlere yönelik farkındalık ve motivasyon faaliyetlerinde bulunabilirler.

*Alınan ödüller* konusunda üniversiteler, akademisyen ve öğrencilerini isteklendirmeli ve yarışmalara katılmaları teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Alınan ödüller hem yapılan çalışmaların niteliğini göstermekte hem de yarışmalar girişimcilik konusunda farkındalık artırıcı unsurlar içermekte hem de yeni işbirlikleri için fırsatlar doğurduğu bilinmektedir.

Ayrıca üniversitelerin yönetimlerinde sorumluluk alanlarının oluşturulması, geliştirilen stratejilerin "yetkili ağızdan" duyurulması, öğretim üyeleri arasındaki işbirlikleri desteklenmesi, kuruma özgü teşvik ve destek mekanizmalarının geliştirilmesi ve gerçekleşen girişimlerin deneyimlerinden yararlanılması, "Girişim Odaklı Üniversite" düşüncesinin sistemin içerisine nüfus edilmesinde önemli rol oynacaktır.

İhtiyaca yönelik danışmanlık, fiziki altyapı, sahip olunan ağlara erişimi ve finansman bulma konusunda destekler verilebilir. Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği Portalı (KÜSİP)'nın üniversite tarafından kullanılması, hem toplum etkileşimi ve işbirliğinin arttırmak isteyen üniversiteler için, hem de akademisyen ve öğrencilere için faydalı olabileceği düşünülebilir (bkz.: 190-192).

*Uygulayıcılara Yönelik Öneriler*; Burada uygulayıcı, ölçme ve değerlendirme aracını uygulayan kurum veya kuruluş olarak ifade etmektedir. Çalışmanın tartışma

bölümünde de üzerinde durulduğu gibi uzun perspektif bakış açısıyla üniversitelerin öğrencilerine odaklanması, ülkenin daha çok menfaati olacağı söylenebilir. Mezun olan öğrencilerin büyük bir kısmı ya şirketlerde çalışarak iç girişimci ya da kendi işini kurarak girişimci olmaları beklenir. Bu nedenle, ölçme ve değerlendirmede öğrenciyi odağa alarak normalize işlemleminde üniversitenin büyüklüğü söz konusu olduğunda öğrenci sayılarının dikkate alınması daha uygun olacağı söylenebilir. Örneğin akademisyenlerin almış olduğu ödüller sorulduğunda, verinin toplam öğretim üyesine bölünmesi doğaldır. Ancak düzenlenen yarışmalar sorulduğunda, üniversitenin büyüklüğüne göre ve yarışmalara öğrenciler katıldığından, normalize işleminde toplam öğrenci sayılarının dikkate alınması doğru olacaktır.

Üniversitelerin girişimci yönünü işaret eden endeks sıralamaları, hem toplum hem de üniversiteler tarafından bir sıralama olarak algılanmaktadır. Araştırma çerçevesinde görüşülen uzman kişiler, üniversitelerin örneğin büyüklükleri, odaklandıkları alanları (örneğin Tıp Fakültesi) veya üniversite türüne göre endeks sıralamasında bir sınıflandırmaya gidilmesinin yararlı olabileceği görüşündeler. Tıp fakültesi bulunan ve bulunmayan, büyük ölçekli üniversiteler, orta ölçekli üniversiteler ve küçük ölçekli üniversiteler veya üniversite türüne (devlet-vakıf) göre bir ayrıma gidilmesi düşünülebilir. Bu durum, internet tabanlı programlar aracılığıyla seçeneklerin sunulması teknik olarak mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Girdi faaliyetlerinin uzun perspektifte önemli olduğundan ve girdilerin kendiliğinden çıktıya dönüşeceği düşünüldüğünde, girdi ve çıktı boyutlarının eşit bir şekilde ağırlıklandırılması uygun olabilir. Örneğin geliştirilen Girişim Odaklı Üniversite Modelinde, Stratejik Girişimcilik Yönelimi % 20, Potansyel Aktivasyonu ve Geliştirme % 40, Projeler ve Ticarileşme ise % 40 olarak ağırlıkların belirlenmesi uygun olabilir.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks çalışmalarında numerik olarak sıralamalara yer verilmesinden ziyade, “örnek performans” ya da “ortalama performans” ya da “gelişme potansiyeli” olan üniversiteler şeklinde bir liste oluşturulması da paradigma değişiminin bir parçası olarak görülebilir. Böyle bir uygulama, endeksteki sıralama algısını ortadan kaldırması beklenmektedir.

Değerlendiren kurum veya kuruluş tarafından üniversitelerin talepleri doğrultusunda üniversitelere yönelik danışmanlık hizmetlerinin doğrudan ya da dolaylı olarak sunulmasında olanaklarının geliştirilmesi faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Endeks çalışmaları kapsamında her yıl veri toplama aracını içeren excel dosyalarıyla veri toplanmaktadır. Üniversite yönetimleri bu endeks çalışmalarını yürütmek üzere endeks komisyonları oluşturmaktadır. Bazı komisyonlar üniversitelerinden verileri toplarken Tübitak'ın excel dosyalarını doğrudan tüm öğretim elemanlarına göndermektedir. Öğretim elemanları üniversite yönetimin cevaplaması gereken sorularla karşılaşmaktadır. Bu tarz uygulamalar, öğretim üyelerinin endeks çalışmalar kapsamında ya yanıt vermemesi ya da excel tablolarını boş bir şekilde geri göndermelerine sebep olmaktadır. Bu nedenle veri toplama araçları yönetimin ve ilgili girişimcilik merkezin doldurması gereken kısımlar şeklinde ayrı ayrı tasarlanması ve bu şekilde üniversitelere sunulması önerilmektedir. Ayrıca uygulayıcılar veri toplama sürecinde bilgi notu olarak ayrıntılı açıklamalarda bulunması faydalı olacaktır. Örneğin üniversitenin çevre koşulları ve istatistik bilgiler (aktif öğrenci sayısı, öğretim üyesi sayısı vb.) ile ilgili kısımlar, üniversite yönetimi tarafından yanıtlaması gerekir. Potansiyel aktivasyonu ve geliştirme (girdi faaliyetleri) ile projeler ve ticarileşme (çıktılar) ile ilgili sorular ise, üniversitenin ilgili girişimcilik merkezi tarafından doldurulması gereken kısımlardır.

Üniversiteler endeks çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için endeks komisyonunda üst düzey yönetimden bir yöneticinin bulunması ve diğer üyelerin alandan uzman olmaları önerilmektedir. Üniversiteler, teknoloji transfer ofisi ve teknokent gibi idari yapılanmalara sahip değilse, girişimcilik veya proje merkezlerin oluşturmalı ve üniversitenin sürdürdüğü girdi faaliyetlerini ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerin çıktlarını kayıt altına alınmasını sağlamalıdırlar.

İyi uygulamalar ve yöntemlerin tespit edilmesi amacıyla üniversitelerde ne tür uygulamaların yürütüldüğü ve ne tür yöntemlerin benimsendiğine yönelik soruların da sorulması önerilir. Bu sayede üniversitelerde ne tür uygulamaların yürütüldüğü öğrenilmiş olunacak ve bu bilgiler danışmanlık veya eğitimler aracığıyla diğer üniversiteler ile paylaşılabilecektir.

Endeks sonuçların çevre koşulları, potansiyel aktivasyonu ve geliştirme (girdi) faaliyetleri ile projeler ve ticarileşme (çıktı) faaliyetlerine göre değerlendirilmelidir. Böyle bir uygulama sonucunda toplum, hangi üniversitelerin en iyi çevre koşullarını sağladığını öğrenmiş olacaktır. Hangi üniversiteler farkındalık, eğitim, teşivk ve destek faaliyetlerde örnek performans göstermektedir? Hangi üniversiteler girişimcilik aktivitelerinde (çıktı boyutu olan projeler ve ticarileşmede) iyi performans göstermektedir? gibi sorulara yanıt bulunacaktır.

Endeks çalışmalarına ilişkin verilerin bulut teknolojisiyle elde edilmesi ve işlenmesi önerilebilecek diğer bir uygulamadır. Yeni bir uygulamada, internet ortamında bu verilerin toplanması, hem verilerin analizinde kolaylık sağlaması açısından, hem de sonuçların yayınlanmasında seçenek opsiyonlarının (Tıp Fakültesi olan ve olmayan, üniversite büyüklüklerine göre şeklinde) eklenmesine zemin oluşturabileceği düşünülmektedir. Her üniversite bir link üzerinden formlara ulaşması ve girilecek olan bilgilerin tamamlanmasına mütakip elektronik formun gönderilmesini sağlayan yazılımın geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca diğer uluslararası programlarda da uygulandığı gibi elektronik formun ekine üniversitenin yasal temsilcisi tarafından imzalı "doğruluk beyanın" eklenmesi uygun olacaktır. Böyle bir uygulama konunun ciddiyetini arttırmakla birlikte gerçeği yansıtan bilgilerin elde edilmesini yardımcı olacaktır.

*Araştırmacılara Yönelik Öneriler*; Bu çalışmada her hangi bir model referans alınmaksızın, Türkiye'nin 7 bölgesinden 15 üniversite görevli üniversite girişimciliği alanında uzman 26 öğretim üyesi ve merkez yöneticileriyle görüşülerek, üniversitelerin bu alandaki faaliyetleri ile ilgili uzman görüşleri doğrultusunda verilere dayalı bir teorik model ortaya koyulmuştur.

Araştırma Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksindeki ilk 50 üniversite içerisinde yer alan 15 üniversite ve 26 katılımcı ile sınırlıdır. Çalışma Türkiye'deki Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Modeline katkı sağlamak üzere yeni bir model önerisi üzerine kurgulanmıştır.

Bu bağlamda dünyadaki sistemler ve uygulamalar ile ülkemizdeki uygulamalar araştırılarak yeni bir ölçme ve değerlendirme modeli geliştirilmiştir. Bundan sonraki

çalışmalarda (1) Geliştirilen modelin uygulayıcı kurumlar ile birlikte uygulanabilirliğinin araştırılması amacıyla bir pilot çalışması yapılması önerilir. (2) Pilot uygulamanın bir sonraki aşamasında, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeks Modeli ile Girişim Odaklı Üniversite Modelin ölçme ve değerlendirme sonuçlarının karşılaştırmalı analizinin yapılması düşünülebilir. (3) Stratejik girişimcilik yöneliminin üniversitenin girişimcilik performansı üzerine etkisi ile ilgili araştırma yapılabilir. (4) Bir diğer husus, üniversitelerin girdi ve çıktılarının toplum üzerindeki etkileri üzerine de çalışmalar yapılabilir. (5) Bu alanda çalışma yapacak adaylara girişimci ve yenilikçi üniversitenin farklı yöntemler ile farklı boyutlar dikkate alınarak çalışmalarının yapılması önerilir. (6) Bu çalışma ile elde edilen verilere dayalı ölçme ve değerlendirmeye yönelik teorik bir model ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, görüşmecilerin ifadeleri ile sınırlıdır. Görüşmecilere üniversitelerin girişimcilik profillerini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla üniversite içi çevre koşulları, girdi ve çıktı faaliyetlerine ilişkin sorular yöneltilmiş ve bu yol ile hangi parametreler ile nasıl bir ölçümleme ve değerlendirmeye gidilebileceği araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın bulguları ışığında farklı araştırma yöntemler de ele alınarak Türkiye'deki üniversitelerin girişimcilik ekosisteminin incelenmesine gidilebilir. (7) Son olarak, son günlerde bölgesel kalkınmada etkili olması beklenen farklılaşan ve ihtisas alanına göre faaliyetlerde bulunan üniversitelerin girişimcilik profillerine yönelik incelemelerde bulunabilir. Girişim odaklı üniversite anlayışı, her tür üniversite için geçirli olup girişim odaklı üniversiteler, bünyesinde üretilen bilgiyi bulunduğu çevreye transfer ederek bölgesel kalkınmada sosyo-ekonomik alanda katkı sağlamayı benimseyen yükseköğretim kurumlarını ifade etmektedir. Üniversitenin hangi ihtisas alanı olursa olsun yürüttüğü faaliyetlerinin merkezinde girişimci ve yenilikçi düşüncenin bulunması şarttır.

Araştırma neticesinde ortaya koyulan teorik yapıyla birlikte Türkiye'deki Girişimci ve Yenilikçi Üniversite olgusu ve buna bağlı uygulamaların, bölgesinde toplum yararına faaliyet gösteren "Girişim Odaklı Üniversiteleri" anlayışı üzerine temellendirilen güçlü bir paradigma değişimine gidilmesi gerektiği söylenebilir. Bir ülkenin geleceği o ülkenin gençlerine bağlıdır. Bu bağlamda üniversitelerin var olma

sebebi olan öğrenmeyi amaçlayan genç insanlara daha fazla odaklanması ve eğitim, araştırma ve toplumun sorunların tüm çözüm süreçlerinde bütünleşik yaklaşımlarının içselleştirilmesi ve yerleşmesi sağlanmalıdır.

Üniversiteler toplumun değerli kurumlarıdır. Refahın önemli bir kaynağını oluşturan üniversiteler, tarihte önemli yeri vardır. Onlar kültürün emanetçileridir. Bu nedenle, üniversitelerin toplumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun duruma getirilmesi, başta onların yönetimlerinin ve toplumdaki her bir bireyin görevi olmalıdır.

# KAYNAKÇA


Alkan, R. M. ve Şahin, M. (2015). *Electronic Journal of Vocational Colleges* - UMYOS Özel Sayısı, 139-145.

Altbach, P. G., Reisberg, L. ve Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Traking an Academic Revolution.* UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, France.

Altuntaş, G. (2014). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve Borsa İstanbul BİST – 100 Endeksi'nde İşlem Gören İşletmeler Örneği*, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya, Türkiye: 08-10 Mayıs.

Arap, S. K. (2010). Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye'de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 65 (1), 1–29.

Atak, H. (2011). Bir Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi. (Ed. Ömay Çokluk). *Araştırma Yöntemleri – Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi.* (Çevirenler: Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu, Hasan Atak). Ankara. Edge Akademi Yayıncılık, 145-176.

Atak, H. (2011). Örneklem Seçimi. (Ed. Ömay Çokluk). *Araştırma Yöntemleri – Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi.* (Çevirenler: Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu, Hasan Atak). Ankara. Edge Akademi Yayıncılık, 203-229.

Ayazlar, R. A. (2015a). Araştırmalarda Güvenirlik ve Geçerlilik. (Ed. Atila Yüksel, Akan Yanık ve Reyhan A. Ayazlar). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık, 63-79.

Ayazlar, R. A. (2015b). Gömülü Theori Yaklaşımı. (Ed. Atila Yüksel, Akan Yanık ve Reyhan A. Ayazlar). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık, 167-189.

Aziz, A. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve* Teknikleri (9. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Barnett, R. (2005), *Convergence in Higher Education: The Strange Case of "Entrepreneurialism*", Higher Education Management and Policy, 17 (3), 57.

Barnett, R. (2015). *Recaputuring the Universal in the University*, Educational Philosophy and Theory, 37 (6), 785-797.

Baş, M. (2015). *Türkiye'de Girişimci Üniversitenin Oluşturulmasına İlişkin Bir Model Önerisi ve Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi.* Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep.

Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Benneworth, P. (2007). *Seven Samurai Opening Up The Lvory Tower? The Construction of Newcastle as an Entrepreneurial University*. European planning studies 15 (4), 487-509.

Bercovitz, J. ve Feldmann, M. (2006). *Entpreprenerial Universities and Technology Transfer A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development*. Journal of Technology Transfer, 31, 175-188.

Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi – Teknikler ve Örnek Çalışmalar* (3. Baskı), Ankara. Siyasal Kitapevi.

Bulut, Ç. ve Aslan, G. (2014). *Üniversitelerde gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerinin değerlendirilmesi*, Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi, 22 (10), 121-122.

Briggs, C. (1986). *Learning how to ask: A socialinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. Cambridge: Cambridge University Press.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22. Baskı). Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.

Çetin, M. (2007). *Bölgesel Kalkınma ve Girişimci Üniversiteler*, Ege Akademik Bakış, 7 (1), 217-238.

Chakrabarti, A. K. ve Rice, M. (2003). *Changing Roles of Universities in Developing Entrepreneurial Regions: The case of Finland and the US*. (Ed I. P. C. MIT).

Charmaz, K. (2015). *Gömülü (Grounded) Teori Yapılandırması – Nitel Analiz Uygulama Rehberi* (2. Baskı). (Çev. Ed. Rabia Hoş). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Chein, I. (1981). Appendix: An introduction to sampling.(Ed. L. H. Kidder). *Selltiz, VVrightsman & Cook's research methods in socialrelations* (4th ed.). Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston, 418-441.

Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz* (2. Baskı). (Çev. Ed. Ahmet Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.

Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford: IAU and Elsevier Science, Paris.

Clark, B. R. (2000). *Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities*, Change, 18.

Clark, B. R. (2004). *Delineating the Character of the Entrepreneurial University*, Higher Education Policy, 17, 357.

Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). (Çev. Ed. Mesüt Bütün ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Yayıncılık.

Czarnitzki, D. ve Spielkamp, A. (2003). *Business services in Germany: bridges for innovation*. The Service Industries Journal, 23 (2), 1-30.

Dawson, C. (2015). *Araştırma Yöntemlerine Giriş*. (Çev. Ed. Asım Arı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Demirci, S. ve Köseli, M. (2017). İkincil Veri ve Veri Analizi. (Ed. Kaan Böke*). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). İstanbul: Alfa Basım, 320-364.

Devine, P. (2003). Grounded Theory. (Ed. R. L. Miller and J. D. Brewer). *The A-Z of social research*. London: Sage, 132-134.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis*. London: Routledge.

Dölen, E. (2009). *Türkiye Üniversite Tarihi 1 Osmanlı Döneminde Darülfünun* (1863-1922) (1. Baskı), 271, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Drucker, P. F. (1998 ). *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, http://ogsp.typepad.com/focus_or_die_ogsp/files/drucker_1985_the_discipline_of_innovation.pdf. Erişim Tarihi: 23.02.2017.

Dulupçu, M. A. ve Sungur, O. (2018). *Üniversitelerin Misyon Farklılaşması: Bölgesel Kalkınmayı Yeniden Düşünmek*, YÖK Yüksek Öğretim Dergisi, 2018/07.

Eckel, P. (2002). *Governing Entrepr eneurial Strategic Alliances that Capitalize on the Curriculum*, Working Paper, American Council on Education, 1-21.

Egan, M. (2002). *Grounded Theory Research and Theory Building*, Advances in Developing Human Resources, 4: 277.

Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Old Tappan, New Jersey: Macmillan.

Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. ve Terra, B. R. C. (2000).*The Future of The University and The University of The Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm*, Research Policy, 29, 313-330.

Etzkowitz, H. (2003). *Research Groups As 'Quasi-Firms': The Invention of The Entrepreneurial Universite*, Research Policy, 32, 109-121.

Etzkowitz, H. (2003). *The European Entrepreneurial University*, Industry & Higher Education, 325-335.

Etzkowitz, H. (2004). *The Evolution of the Entrepreneurial University*. International Journal of Technology and Globalisation, 1 (1), 64-77.

Etzkowitz, H. (2013). *Anatomy of the entrepreneurial university*, Social Science Information, 52 (3), 486–511.

Etzkowitz, H. ve Leydesdorff, L. (2000). *The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Research Policy, 29, 109-123.

Faris, S. K. (1998). *Community Colleges: Innovators of Entrepreneurial Spirit*, CELCEE Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education, 98 (3), 1-4.

Gajon, E. (2007). Internal Factors Affecting the Entrepreneurial University: the Case of the Tecnológico de Monterrey (Mexico). In Department d' Economia de l' Empresa Facultat de Ciéncies Economiques i Empresarials: Universitat Autonoma de Barcelona.

Garcia-Quevedo, J., Mas-Verdú, F. ve Polo-Otero, J. (2011). *Which firms want PhDs? An analysis of the determinants of the demand. Higher Education*, 63(5): 607-620.

Gjerding, A. N., Scheunert, K. J., Cameron, S., Taylor, A. ve Wilderom, C. P. M. (2005). *Entrepreneurial University: myth or reality?* ECIU Leadership Programme, Aalborg.

Goddard , J. ve Vallance, P. (2013). *The University and the City – Regions and Cities*, Regional Studies Association.

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma* (2. Baskı). Anlara: Seçkin Yayıncılık.

Günay, D. (2004). *Üniversitenin Neliği, Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği,* International Congress on Higher Education, İstanbul, 27-29.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürdoğan, N. (2013). *Kare dünyanın twitter gençleri*, Yeni Şafak Ggazetesi. http://www.yenisafak.com/yazarlar/nazifgurdogan/gebze-turkiyenin-silikon-vadisidir-2006750. Erişim Tarihi: 20.05.2017.

Gürüz, K. (2001). *Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim* (tarihçe ve bugünkü sevk ve idare sistemleri), Ankara: Ösym Yayınları.

Hamilton, C., Crawford, G. P. ve Suuberg, E. M. (2005). *A Technology-based Entrepreneurship Course, International Journal of Engineering Education*, 21 (2), 239-256.

Heinonen, J. ve Hytti, U. (2008). *Enterprising individuals from an entrepreneurial university: entrepreneurship programmes in non-business and business schools*, The Finnish Journal of Business Economics, 3, 325-340.

Hu, M. C. (2009). *Developing Entrepreneurial Universities in Taiwan: The Effects of Research Funding Sourc*es, Science Technology & Society, 14 (1), 35-57.

Işığıçok, E. (2008). *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatiksel Analizi*, Ekonometri ve İstatistik, 2008 (7), 2, 1-23.

Karaoğlu, Ö. (2010). *Matematik Öğretmen Adaylarının Anahtar Nokta ve Fikirlerle Desteklenmiş İspatları Yapabilme Performansları*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ketchen, D. J. Jr., Ireland, R. D. ve Snow, C. C. (2007). *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation*, Strategic Entrepreneurship Journal, 1 (3/4), 371–385.

Kerr, C. (2001). *Uses The of the University* (fifth ed.), With a New Chapter and Preface, Harvard University Press, Cambridge.

Kesting, T. (2013). *Wissen- und Technologietransfer durch Hochschulen aus einer marktorientierten Perspektive – Ansatzpunkte zur Gestaltung erfolgreicher Transferprozesse an Universitäten und Fachhochschulen*, Wiesbaden: Spinger Gabler.

Kirby, D. (2006). *Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice*, Journal of Technology Transfer, 31 (5), 599–603.

Koçak, G. N. (2007) *Tüketici Doyumu: Geleneksel Paradigmanın Eleştirisi, Alternatifinin Sunumu.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.

Kozeracki, C. (1998). *Instititutional Entrepreneurship in Higher Education*, CELCEE (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education), 98 (5), 1-4.

Kyrö, P. ve Mattila, J. (2012). *Towards Future University by Integrating Entrepreneurial and the 3rd Generation University Concepts*; http://pyk2.aalto/ncsb2012/Kyro.pdf; (22.02.2018).

Lambert, B. H. (2009). Impediments, inhibitors, and barriers to university entrepreneurialism. In *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy Diversification and Organizational Change in European Higher Education*, 142-182 M. Shattock (Ed.). Open University Press, Glasgow.

Lazzeretti, L. ve Tavoletti, E. (2007). *Higher Education Excellence and Local Economic Development: The Case of the Entrepreneurial University of Twente*, European Planning Studies, 2007, 475-493.

Lazzeroni, M. ve Piccaluga, A. (2003). *Towards The Entrepreneurial University 1*, Local Economy, 18 (1), 38.

LeCompte, M. D. ve Goetz, J. P. (1982). *Problems of reliability and validity in ethnographic research.* Review of Educational Research, 52, 31-60.

Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Makdisi, G. (1981). *The rise of colleges: institutions of learning in Islam and the West.* Edinburgh: Edinburgh University Press.

Makdisi, G. (1989). *Scholasticism and Humanism in Classical Islam and the Christian West*. Journal of the American Oriental Society, 109 (2), 175-182.

Marques, J. P. C., Caraça, J. M. G. ve Diz, H. (2006). *How can university–industry–government interactions change the innovation scenario in Portugal?—the case of the University of Coimbra*. Technovation, 26 (4), 534-542.

Mautner, G. (2005). *The entrepreneurial university: a discursive profile of a higher education buzzword*, critical discourse studies, 2 (2), 95 – 120.

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber.* (Çev. Ed.: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods,* California; SAGE publications Inc.

Miles, M. B. ve Hubermann, M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mora, J. G. ve Vieira, M. J. (2009). *Governance, organizational change, and entrepreneurialism: is there a connection? In Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy Diversification and Organizational Change in European Higher Education*, M. Shattock (Ed.). Open University Press, Glasgow, 74-100.

Mowery, D. ve Sampat, B. (2006). *Universities in national innovation systems*. In J. Fagerberg, Mowery, D. C., Nelson, R. R. (Eds.), The Oxford Handbook of Innovation. Oxford, UK: Oxford University Press, 209–239.

Meyer, M. (2006). *Academic Inventiveness and Entrepreneurship On the Importance of Start-up Companies in Commercializing Academic Patents*. Journal of Technology Transfer, 31: 501-510.

Ndou, V., Secundo, G. ve Vecchio, P. D. (2013). *Entrepreneurial Universities In Regional Innovation Ecosystems: A Discontinuity In The Process Of Human Capital Creation*, XXIV RSA AiIG, Milan.

Niehjahr, E. ve Vorholz, F. (2005). *Die Politiker machen unrealistische Versprechen*, Die Zeit Gazetesi, http://www.zeit.de/2005/23/Interv__ Wartenberg/komplettansicht, Erişim Tarihi: 01.03.2018.

Odabaşı, Y. (2006). *Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite*, Girişimcilik ve Kalkınma, 1 (1), 2006, 87-104.

Odabaşı, Y. (2007). *21.Yüzyıl'ın Üniversite Modeli Olarak Girişimci Üniversiteler*, Coşkun Can Aktan (ed.), Değişim Çağında Yükseköğretim Global Trendler-Paradigmal Yönelimler, "içinde", 117–133, Yaşar Üniversitesi Yayını, İzmir.

Odabaşı, Y. (2008). *Meslektaş Girişimci Üniversite ve Yönetimi*, Türk Üniversiteleri İçin Bir Model Önerisi, 2. Girişimcilik Kongresi, 370-378.

Oleksiyenko, A. (2002). *The Entrepreneurial Response of Public Universities*. Canadian Society for the Study of Higher Education, 22, 1-17.

Özer, Y. E. (2011). *Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye*, Ulusağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30 (2), 85-100.

Öztunalı, Ö. (2001). *Üniversiteler Tarihi ve Vakıf Üniversiteleri*, Rapor, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Perkin, H. (2007). *History of Universities in International Handbook of Higher Education, part one: Global Themes and Contemporary Challenges.* Editors James J. F. Forest and Philip G. Altbach, Springer, 159-205.

Powers (2004). *R & D Funding Sources And University Technology Transfer, What is Stimulating Universities to Be More Entrepreneurial?* Research in Higher Education, 45 (1): 1-23.

Rabbinge, R. ve Slingerland, M. (2009). *Change in Knowledge in Infrastructure: The Third Generation University*, https://www.researchgate.net/publication/40798939_Change_in_knowledge_in_infrastructure_the_third_generation_university, Erişim Tarihi: 20.04.2017.

Ramaprasad, A. ve La Paz, A. I. (2007). *Transformation to an Entrepreneurial University: Balancing the Portfolio of Facilitators and Barriers*, Triple Helix VI, 6th International Conference on University, Industry & Government Linkages Singapore, 1-18.

Ranga, M. ve Etzkowitz, H. (2012). *Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society*; https://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf; Erişim Tarihi: 05.06.2017.

Razvan, Z. ve Dainora, G. (2009). *Challenges And Opportunities Faced By Entrepreneurial University. Some Lessons From Romania And Lithuania*, Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, 4 (1), 874-876.

Rinne, R. ve Koivula, J. (2005). *The Changing Place of the University and a Clash of Values The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society A Review of the Literature*. Higher Education Management and Policy, 17 (3), 91-132.

Röpke, J. (1998). *The Entrepreneurial University*, http://etc.online.uni-marburg.de/etc1/010.pdf, Erişim Tarihi: 24.07.2017.

Rukanci, F., Anameriç, H. (2004). *Ortaçağda İlk Üniversiteler : Studıum Generale*, Felsefe Dünyası, 39, 170-186.

Sakınç, S. ve Bursalıoğlu, S. (2012). *Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli*, 2 (2), 92-99.

Saklı, A. R. ve Akdoğar, H. T. (2017). *Dünyada Ve Türkiye'de Üniversitelerin Tarihi Gelişimi*, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Öğrenci ve Akademisyenleri ile Rize Halkının Karşılıklı, Ankara, 9-49.

Sankır, H. ve Sankır, Ş. (2017). *Toplumsal Değişim Açısından Üniversite-Kent Etkileşimi ve Algısı: Bülent Eceveit Üniversitesi Örneği*, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 7 (3), 473-483.

Sayım, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri* (Güncellenmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Schulte, P. (2004). *The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development*, Higher Education in Europe, 29 (2), 188.

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory Of Economic Development*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Shattock, M. (2009). Entrepreneurialism and organizational change in higher education. *In Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy Diversification and Organizational Change in European Higher Education* M. Shattock (Ed.). Open University Press, Glasgow, 1-8.

Shattock, M. (2005). *European Universities for Entrepreneurship: Their Role in The Europe of Knowledge The Theoretical Context*, Higher Education Management and Policy, 17 (3), 19.

Smit, A. A. (2002). *Entrepreneurial Universities: A Financial Survival Perspective*, http://www.uovs.ac.za/intranet/Entrep/docs/Intreerede%20AvASmit.pdf, Erişim Tarihi: 20.01.2017.

Strauss, A. L. ve Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Strauss, A. L. ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Suciu, C. M. ve Platis, M. (2009). Entrepreneurial University In The New Economy. The Journal of the Faculty of Economics, 2(1): 591-596.

Suddaby, H. (2006). *From The Editors: What Grounded Theory Is Not.* Academy of Management Journal, 49 (4), 633-642.

Sungur, O. (2015). *Üniversitelerin bölgesel kalkınmada-değişen-rolü ve girişimci üniversite kavramı*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (4), 35-61.

Tandiroğlu A. ve Çetin M. (2014). *Değişen Dünyada; Üniversite-Sanayi İşbirliği Başarı Kriterleri Ve Sürdürülebilirlik Süreci Etkileşimleri*, 7. Üsimp Kongresi - Kayseri, 22-23.

Tartari, V. ve Breschi, S. (2012). *Set them free: scientists' evaluations of the benefits and costs of university–industry research collaboration*. Ind. Corp. Change 21, 1117–1147.

Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.

Taylor, S. J. ve Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative methods: A guide and re source*, New York: Wiley.

Tecim, V. (2004). *Sistem Yaklaşımı Ve Soft Sistem Düşüncesi*, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 19 (2), 75-100.

Tekin, M. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği* (5. Baskı), Konya: Güney Ofset.

Tekin, M. (2009). *Girişimcilik – Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü* (5. Baskı), Konya: Güney Ofset.

Tekin, M. ve Tekin, E. (2016). *A Study on the Entrepreneurship Success Model of Students at Universities,* 6th International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference, May 9-13 2016, Florida USA, 77-87.

Tekin, M., Geçkil, T. ve Koyuncuoğlu, Ö. (2017). *A Model Development Research: Entrepreneurial Universities*, International Symposium for Production Reasearch, 13-15 September 2017, Vienna, 707-713.

Tekin, M., Geçkil, T. ve Koyuncuoğlu, Ö. (2017). *Entrepreneurial Universities Index: A Scale Development Study,* Business and Economic Research, 7 (2), 70-81.

Tekin, M., Geçkil, T., Koyuncuoğlu, Ö. ve Tekin, E. (2018). *Girişimci Dostu Üniversiteler İndeksi ve Bir Model Geliştirilmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yayına Kabul 21.03.2018, Nisan 2018 (39).

Turner, R. S. (1971). *The growth of professorial research in prussia* 1818 to 1848-causes and context, historical studies in the physical sciences, 3, 137- 182.

Tübitak (2013), *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi-2013 - Hakkında Bilgi Notu*, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_2013_bilgi_notu.pdf, Erişim Tarihi: 15.01.2018.

Tübitak (2017a), *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Sıralaması 2017*, http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/2017_gyue_siralama.pdf, Erişim Tarihi: 15.01.2018.

Tübitak (2017b), *Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017 Gösterge Seti*, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/gyue_gosterge_seti_2017.pdf, Erişim Tarihi: 15.01.2018.

Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015), *Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planı* (2015-2018), https://kusip.gov.tr/kusip/yonetici/hakkindaEkGoster.htm?id=6, Erişim Tarihi: 15.03.2018.

Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, *Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Portalı (KÜSİP*), https://kusip.gov.tr/kusip/yonetici/hakkindaEkGoster.htm?id=66, Erişim Tarihi: 15.03.2018.

Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, *Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği Portalı Web Sitesi*, https://kusip.gov.tr/kusip/views/portalPaydaslar.htm?tur=0, Erişim Tarihi: 15.03.2018.

U.S. Department of Commerce – The Official of Onnovation and Entrepreneurship at the Economic Development Administration (2018). *The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation & Entrepreneurship in Focus*, USA: Middletown, DE.

Ülgen, P. (2010). *Geç Ortaçağ'da Avrupa'daki Üniversiteler ve Eğitim*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7, Hatay, 347-372.

Ünal, A. ve Çatı, K. (2016). *Türkiye'deki Üniversitelerin Girişimcilik Serüveni: Bir Gömülü Teori Araştırması*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 11 (1), 84-121.

Vesper, K. ve McMullan, E. W. (1997). *New Venture Scholarship versus Practice: When Entrepreneurship Academics Try The Real Things as Applied Research*, Technobation Journal, 17 (7), 349-358.

Verger, J. (1992). *Patterns in a history of university in europe*, niversities in the middle ages, general editor walter rüegg, edited by h.de Ridder-Symoens, Cambridge University Press, UK, 1992, 33-65.

Viale, R. ve Ghiglione, B. (1998). *The Triple Helix model: a Tool for the Study of European Regional Socio Economic Systems*. The IPTS Report.

Vught, F. (1999). *Innovative universities. Tertiary Education and Management*, 5(4), 347-354.

Wayne, K. T. (2010). *Determinants of Commercial Innovation for University Technology Transfer*. Journal of Behavioral Studies in Business, 3, 1-23.

Williams, G. (2009). Finance and entrepreneurial activity in higher education in a knowledge society. In *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy Diversification and Organizational Change in European Higher Education*. M. Shattock (Ed.). Open University Press, Glasgow, 9-32.

Williams, G. ve Kitaev, I. (2005). *Overview of National Policy Contexts for Entrepreneurialism in Higher Education Institutions. Higher Education Management and Policy*, 17 (3), 125-140.

Wissema, J. G. (2014). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru* (2. Baskı), İstanbul: Özyeğin Üniversitesi Yayıncılık.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.

Xiong, T. (2012). *Discourse and marketization of higher education in China: The genre of advertisements for academic posts*. Discourse & Society, 23 (3), 318-337.

Yavuz, M. (2012). *Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi*, Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. Ankara, Yayın No: 2837.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yokomaya, K. (2006). *Entrepreneurialism in Japanese UK Universities: Governance, Management, Leadership, and Funding*, Higher Education, 52, 528.

Yüksel, U. (2008). *Üniversite sanayi işbirliğinde bir araç olarak teknoparklar*, http://www.emo.org.tr/ekler/6a93ba89a5b5c6c_ek.doc. Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2017).

Zaharia, S. E. ve Gibert, E. (2005). *The Entrepreneurial University in the Knowledge Society*. Higher Education in Europe, 30 (1), 31-40.

Zahra, S. A. ve Nambisan, S. (2012). *Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems,* Business Horizons, 55 (3), 219-229.

Zilwa, D. (2005). *Using Entrepreneurial Activities As A Means of Survival: Investigating E Processes used by Australian Universities to Diversify Their Revenue Streams*, Higher Education, 50, 391.

Zhou, C. ve Peng, X. (2008). *The entrepreneurial university in China: nonlinear paths.* Science and Public Policy, 35(9): 637-646.

# EKLER

## EK-1. GÖRÜŞME SORULARI

### TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİ VE YENİLİKÇİ ÜNİVERSİTELERİN GÖMÜLÜ TEORİYE GÖRE DEĞERLENDİRMESİ

**Giriş soruları**

1. Üniversite hayatınızda, Üniversite Girişimciliği bağlamında "Girişimcilik" alanındaki çalışmalarınızdan biraz bahseder misiniz?

2. Girişimcilik konusunu neden önemli buluyorsunuz?

3. Girişimcilik konusunun üniversitelerde yeteri kadar önemsendiğini düşünüyor musunuz?

4. Üniversitelerin, üniversite girişimciliği konusunu yeteri kadar önemsenmediğini düşünüyorsanız, nedeni sizce nedir?

**Girişimci ve Yenilikçi Üniversitenin Özelliklerine İlişkin Sorular**

5. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite, sizin için ne ifade ediyor? Hangi özellikleri taşımalıdır?

**Girişimci ve Yenilikçi Üniversitenin Çevre Koşullarına İlişkin Sorular**

6. Sizce girişimci ve yenilikçi üniversitenin çevre koşulları nasıl olmalıdır? Çevre koşullarına neler girer?

7. Sizce girişimcilik kültürü ne ifade ediyor? Sizce girişimcilik kültürü çevre koşullarına girer mi?

**Girişimci ve Yenilikçi Üniversitenin Girdisine İlişkin Sorular**

8. Bir üniversitenin girişimcilik konusunda öğrencilerine ve akademisyenlerine nasıl ve ne ölçüde ulaştığına sizce nasıl bakılmalıdır?

10. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerde, girişimciliğin nasıl ve ne ölçüde teşvik edildiği ve desteklendiği nasıl değerlendirilebilir?

**Girişimci ve Yenilikçi Üniversitenin Çıktısına İlişkin Sorular**

11. Girişimci ve Yenilikçi Üniversitelerde, fikirlerin nasıl ve ne ölçüde girişimlere dönüştürüldüğü nasıl değerlendirilebilir?

**Üniversite Türüne, Sınıflandırmaya ve Normalize İşlemine İlişkin Sorular**

12. Üniversite girişimciliği bakımından sizce vakıf üniversiteleri ile devlet üniversiteler arasında fark var mıdır? Bu farklılıklar nelerdir?

13. Üniversiteler büyüklüklerine göre imkânları bakımından farklılıklar göstermektedir. Büyük ölçekli üniversiteler, orta ölçekli üniversiteler ve küçük ölçekli üniversiteler olarak sınıflandırılmasını ve bu üniversitelerin kendi aralarında kıyaslandırılmasını nasıl bulurdunuz?

14. Verilerin normalize edilmesinde, toplam öğretim üyesine bölünmesi mi, yoksa toplam öğrenci sayısına bölünmesi mi daha uygundur?

## EK-2. Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular

| | Kodlar | Koda Atıf Yapan Görüşmeci Sayısı | Referans İfade Sayısı |
|---|---|---|---|
| 1 | projeler | 26 | 239 |
| 2 | patent | 18 | 90 |
| 3 | yönetimin desteği | 23 | 79 |
| 4 | stratejiler politikalar | 19 | 49 |
| 5 | teknoloji transfer ofisi | 13 | 46 |
| 6 | lisansüstü tezler | 16 | 46 |
| 7 | etkinlikler | 16 | 39 |
| 8 | dersi tanıyan bölüm oranı ve multidispliner yaklaşım | 13 | 32 |
| 9 | takip | 18 | 32 |
| 10 | yapılanma | 15 | 31 |
| 11 | yarışmalar | 17 | 30 |
| 12 | stratejik plan ve hedef | 16 | 29 |
| 13 | konuk konuşmacı | 14 | 25 |
| 14 | fon bulma hizmetleri | 10 | 25 |
| 15 | denetim ve takip | 11 | 25 |
| 16 | farkındalık faaliyetleri | 11 | 24 |
| 17 | alınan ödüller | 15 | 24 |
| 18 | üniversite-sanayi işbirliği | 13 | 24 |
| 19 | kampüs ve websitesinde konumlandırma | 12 | 21 |
| 20 | kuluçka programlarına katılan girişimci sayısı | 9 | 21 |
| 21 | şirketleşme | 15 | 21 |
| 22 | ticarileşme | 8 | 20 |
| 23 | yönetimin vizyonu | 11 | 18 |
| 24 | uygulamalı eğitim | 11 | 18 |
| 25 | yapılan harcama | 7 | 16 |
| 26 | konferanslar | 11 | 16 |
| 27 | öğrenci kulübü topluluğu sayısı | 10 | 16 |
| 28 | öğrenci odaklılık | 9 | 15 |
| 29 | sahiplik, yetki ve sorumluluk ataması | 11 | 15 |
| 30 | girdi ve çıktı yaklaşımları | 3 | 13 |
| 31 | seçmeli ders | 7 | 13 |
| 32 | yaşanan olumsuzluklar | 6 | 11 |
| 33 | kuluçka merkezi | 5 | 11 |
| 34 | potaniyel aktivasyonu ve geliştirme | 9 | 11 |
| 35 | sosyal kültürel etkinlikler | 6 | 11 |
| 36 | websitesi ve sosyal medya aktif kullanımı | 9 | 11 |
| 37 | danışmanlık hizmetleri | 8 | 11 |
| 38 | bilgi sistemi | 8 | 11 |
| 39 | sürdürülebilirlik | 10 | 10 |
| 40 | sınai ve fikri mülkiyet hakları | 6 | 10 |

## EK-2. Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular (devamı)

| | Kodlar | Koda Atıf Yapan Görüşmeci Sayısı | Referans İfade Sayısı |
|---|---|---|---|
| 41 | lisanslama | 5 | 10 |
| 42 | geri besleme | 7 | 10 |
| 43 | öğrencinin 5 yıl takip edilmesi | 4 | 9 |
| 44 | kurulan start-up şirketler | 4 | 9 |
| 45 | idari yapılanma | 5 | 8 |
| 46 | lisanslama sayısı | 3 | 8 |
| 47 | geri bildirim | 6 | 8 |
| 48 | ders ihtiyaç planlaması | 5 | 7 |
| 49 | ders müfredatı | 6 | 7 |
| 50 | ders çeşitiliği | 6 | 7 |
| 51 | mentör havuzunda bulunan öğretim üyesi sayısı | 6 | 7 |
| 52 | ulusal ve uluslararası network ağlarına üyelik | 6 | 7 |
| 53 | melek yatırımcı ile aday eşleştirme sayısı | 6 | 7 |
| 54 | şirktet cirosu | 3 | 7 |
| 55 | teknoloji transfer stratejisi | 2 | 6 |
| 56 | dışsal sanayi yoğunluğu | 6 | 6 |
| 57 | verilen girişimcilik sertifikası sayısı | 5 | 6 |
| 58 | destek biriminde çalışan sayısı | 4 | 6 |
| 59 | marka | 3 | 6 |
| 60 | performans değerlendirme | 4 | 6 |
| 61 | ana bilim dalı veya kürsü | 4 | 4 |
| 62 | bölüm bazlı ders | 4 | 4 |
| 63 | içsel ekonomik ekonomik çevre koşulları | 3 | 4 |
| 64 | içsel kültürel çevre koşulları | 4 | 4 |
| 65 | zorunlu ders | 4 | 4 |
| 66 | müfredat dışı ders | 3 | 4 |
| 67 | girişimcilik derslerin akts oranı | 4 | 4 |
| 68 | üniversite-üniversite işbirliği | 4 | 4 |
| 69 | şirketin hayatta kaldığı süre | 3 | 4 |
| 70 | şirketlerin toplam ihracatı | 3 | 4 |
| 71 | çalışma tercih nedenleri | 3 | 3 |
| 72 | teknolojik çevre koşulları | 3 | 3 |
| 73 | dışsal çevre koşulları | 1 | 3 |
| 74 | proje pazarları | 3 | 3 |
| 75 | girişimcilik alanında sunulan lisansüstü ders sayısı | 3 | 3 |
| 76 | teorik eğitim | 3 | 3 |
| 77 | hak kazanan proje oranı | 2 | 3 |
| 78 | işbirliği yapan öğretim üyesi sayısı | 3 | 3 |
| 79 | sözleşme sayısı | 2 | 3 |
| 80 | sözleşme bedeli, elde edilen gelir | 2 | 3 |

## EK-2. Serbest Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular (devamı)

| | Kodlar | Koda Atıf Yapan Görüşmeci Sayısı | Referans İfade Sayısı |
|---|---|---|---|
| 81 | faydalı model | 2 | 3 |
| 82 | akademik yapılanma | 2 | 2 |
| 83 | içsel sosyal çevre koşulları | 2 | 2 |
| 84 | dışsal lokasyon | 2 | 2 |
| 85 | derslere katılım oranı | 2 | 2 |
| 86 | hizmet içi eğitimler | 2 | 2 |
| 87 | ders içeriği | 2 | 2 |
| 88 | tübitak projesi | 2 | 2 |
| 89 | işbirliği ve etkileşim | 2 | 2 |
| 90 | üniversiteye yapılan buluş bildirimi | 2 | 2 |
| 91 | tescillerin aktif oranı | 2 | 2 |
| 92 | kurulan spin-off spin-out şirketler | 1 | 2 |

**EK-3. Eksen Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular**

| | Kategoriler | Koda Atıf Yapan Görüşmeci Sayısı | Koda Dahil Edilen Referans İfade Sayısı |
|---|---|---|---|
| 1 | Bilgi sistemi ve takip | 18 | 37 |
| 2 | Değerlendirme ve geri bildirim | 24 | 65 |
| 3 | Denetim ve geri bildirim | 26 | 101 |
| 4 | Destek faaliyetleri | 25 | 147 |
| 5 | Eğitim faaliyetleri | 26 | 189 |
| 6 | Farkındalık faaliyetleri | 24 | 136 |
| 7 | Potaniyel aktivasyonu | 25 | 155 |
| 8 | Potansiyel geliştirme | 26 | 233 |
| 9 | Girişimcilik ekosisteminin | 8 | 25 |
| 10 | Grişimcilik ve yenilikçi kültürü | 26 | 187 |
| 11 | İdari yapılanma | 22 | 96 |
| 12 | İşbirliği ve etkileşim | 16 | 37 |
| 13 | Kuluçka merkezi | 5 | 11 |
| 14 | Kültür | 24 | 85 |
| 15 | Lisansüstü tezler | 16 | 46 |
| 16 | Ödüller | 15 | 24 |
| 17 | Projeler | 26 | 237 |
| 18 | Çıktı faaliyetler | 26 | 385 |
| 19 | Sınai ve fikri mülkiyet hakları | 20 | 105 |
| 20 | Stratejik | 25 | 121 |
| 21 | Sürdürülebilirlik | 10 | 10 |
| 22 | Teknokent teknopark bilimpark cyberpark | 18 | 55 |
| 23 | Teknoloji transfer ofisi | 13 | 46 |
| 24 | Teşvik faaliyetleri | 26 | 113 |
| 25 | Ticarileşme | 10 | 26 |
| 26 | Yapılanma | 17 | 37 |

**EK-4. Seçici Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular**

| Tema | Kategori |
|---|---|
| Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü | Girişimci düşünme |
| | Yapılanma |
| | Girişimcilik kültürü |
| | Gelişim |
| Potansiyel Aktivasyonu | Farkındalık faaliyetleri |
| | Eğitim faaliyetleri |
| Potansiyel Geliştirme | Teşvik faaliyetleri |
| | Destek Faaliyetleri |
| Projeler ve Ticarileşme | Projeler |
| | Tezler |
| | Sınai ve fikri mülkiyet hakları |
| | Ticarileşme |
| | İşbirliği ve etkileşim |
| | Ödüller |
| Denetim | Bilgi sistemi ve takip |
| | Değerlendirme ve gildirim |

**EK-5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular**

| Araştırma Çerçevesi | Araştırma Soruları | Ortaya Çıkan Temalar | |
|---|---|---|---|
| Çevre | Üniversite İçi Çevre Koşulları | 1 | Stratejik Girişimcilik Yönelimi |
| Girdi | Hedef kitleye ulaşma ve destekleme | 2 | Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme |
| Çıktı | Fikirlerin dönüşmesi | 3 | Projeler ve Ticarileşme |
| Geri Besleme | Denetim ve geri bildirim | | - |

**EK-5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular (devamı)**

| Süreç | Araştırma | Tema | Kategori | Alt-kategori |
|---|---|---|---|---|
| Çevre | Üniversite İçi Çevre Koşulları | Stratejik Girişimcilik Yönelimi | Stratejik girişimci düşünme | stratejik planlama ve hedef |
| | | | | üst düzey ataması |
| | | | | vizyon misyon stratejiler ve politikalar |
| | | | Stratejik yapılanma | akademik yapılanma |
| | | | | idari yapılanma |
| | | | Stratejik girişimcilik kültürü | girişimci kültür |
| | | | | ekonomik kültür |
| | | | Gelişim | bir önceki sene girişimci endeks sıralamasındaki yeri |
| | | | Denetim ve geri bildirim | bilgi sistemi ve takip |
| | | | | değerlendirme ve geri bildirim |

**EK-5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular (devamı)**

| Süreç | Araştırma | Tema | Kategori | Alt-kategori |
|---|---|---|---|---|
| Girdi | Hedef kitleye ulaşma ve destekleme | Potansiyel Aktivasyonu ve Geliştirme | Farkındalık faaliyetleri | yarışmalar |
| | | | | bilgilendirme faaliyetleri |
| | | | | davet edilen konuk konuşmacı |
| | | | | etkinlikler |
| | | | | öğrenci kulüpleri |
| | | | | girişimci kulüplere üye olan öğrenciler |
| | | | | websitesi ve sosyal medya aktif kullanımı |
| | | | Eğitim faaliyetleri | girişimcilik derslerinin müfredatlarında bulunan bölümler |
| | | | | müfredat kapsamında zorunlu dersler |
| | | | | müfredat kapsamında seçmeli dersler |
| | | | | lisans ve lisansüstü girişimcilik dersleri |
| | | | | girişimcilik ile ilgili lisans derslere katılan öğrenciler |
| | | | | müfredat dışı olan girişimcilik derslerine tanıyan bölümler |
| | | | | müfredat dışı olan girişimcilik derslerine katılan öğrenciler |
| | | | | verilen girişimcilik sertifikaları |
| | | | | yurt dışına öğrenim ve staj faaliyetleri için gönderilen öğrenciler |
| | | | | yurt dışından öğrenim ve staj kapsamında gelen öğrenciler |
| | | | | yurt dışına eğitim alma ve verme kapsamında gönderilen personeller |
| | | | | müfredat içeriklerin dili İngilizce olan dersler |
| | | | | ders ihtiyaç planlamasında girişimcilik birimleriyle görüşülmesi |
| | | | | girişimcilik birimlerinde hizmetiçi eğitimler |
| | | | | lisans derslerinde uygulamaların içermesi |
| | | | Teşvik ve Destek faaliyetleri | danışmanlık ve/veya mentörlük teşvik sistemi |
| | | | | danışmanlığı yürütülen girişimler |
| | | | | görevde yükselmede teşvikler |
| | | | | yayın için destekleme programları |
| | | | | proje için destekleme programları |
| | | | | patent destekleme programları |
| | | | | öğrencilere verilen araştırma izinleri |
| | | | | akademisyenlere verilen görevlendirmeler |
| | | | | danışmanlık hizmeti dışında destek hizmetleri (ağ hizmetleri, fon bulma vb.) |
| | | | | verilen hizmetlerin verimliliği ve niteliği |

**EK-5. Kilit Nokta Kodlama Sonucunda Elde Edilen Bulgular (devamı)**

| Süreç | Araştırma | Tema | Kategori | Alt-kategori |
|---|---|---|---|---|
| Çıktı | Fikirlerin dönüşmesi | Projeler ve Ticarileşme | Projeler | avrupa birliği projeleri |
| | | | | tübitak projeleri |
| | | | | diğer projeler (ab ve tübitak hariç) |
| | | | Tezler | yüksek lisans |
| | | | | doktora |
| | | | Sınai ve fikri mülkiyet hakları | üniversiteye yapılan buluş bildirimleri |
| | | | | tescillenen patentler |
| | | | | tescillenen faydalı modeller |
| | | | | tescillenen endüstriyel tasarımlar |
| | | | | tescillenen markalar |
| | | | | tescillenenlerin aktif pasif durumu |
| | | | Ticarileşme | lisanslama |
| | | | | royality geliri |
| | | | | diğer gelirler (kiralar vb.) |
| | | | | şirketleşme (start-up, spin-off/spin-out) |
| | | | İşbirliği ve etkileşim | üniversite-sanayi işbirliği |
| | | | | üniversite-stk işbirliği |
| | | | | üniversite-üniversite işbirliği |
| | | | Ödüller | öğrencilerin aldığı ödüller (kurum dışı, uluslararası, ulusal) |
| | | | | öğretim üyelerinin aldığı ödüller |

**EK-6. Çalışma Alanı Olarak Belirtilen Alan Başlıkları Ve Belirtme Sıklıkları**

| Üniversite Girişimciliği Bağlamında Belirtilen Çalışma Alanı Başlıkları | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Proje yürütücülüğü | 19 | 21,35 |
| Ders verme | 16 | 17,98 |
| Akademik yayınlar | 9 | 10,11 |
| Mentörlük ve danışmanlık | 8 | 8,99 |
| Teknoloji transfer ofisi faaliyetleri | 5 | 5,62 |
| Koordinatörlük faaliyetleri | 5 | 5,62 |
| Tez danışmanlığı | 5 | 5,62 |
| Üniversite-Sanayi işbirliği | 5 | 5,62 |
| Girişimcilik birim yöneticiliği | 4 | 4,49 |
| Patent çalışmaları | 3 | 3,37 |
| Bireysel girişimler | 3 | 3,37 |
| Konferans verme | 3 | 3,37 |
| Şirket sahibi veya ortağı | 2 | 2,25 |
| Jüri ve kurul üyeliği | 2 | 2,25 |
| Toplam | 89 | 100 |

# ÖZGEÇMİŞ

Özdal Koyuncuoğlu 1980 yılında Berlin'de doğdu. İlkokulu Berlin'de Grundschule an der Bäke ilkokulunda, ortaokulu ve liseyi Konya Meram Anadolu Lisesinde tamamladı. 2004 yılında Almanya Berlin Free Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. 2008 yılında aynı üniversitenin Üretim Yönetimi, Finansman ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarında yüksek lisans derecesi aldı. Mezuniyeti sonrasında bir yıl kadar Almanya'da bir yatırım firmasında yatırım departmanı asistanı olarak çalıştı. 2009 yılında Türkiye'de bir holdinginin inşaat alanında faaliyet gösteren grup şirketinde yönetim asistanı olarak göreve başladı. 2010 yılında aynı holdingin insan kaynakları direktörlüğünde uzman yardımcısı olarak görevlendirildi. 2011 yılında holdingin perakende sektöründe faaliyet gösteren grup şirketine insan kaynakları uzmanı olarak atandı. Özel sektördeki iş hayatı süresince çeşitli projeler yürütmüş olup eğitim ve seminerler düzenledi. Yetenek yöntemi modern uygulamalarını holding insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesinde önemli rol oynadı. Yine holding insan kaynakları faaliyetleri kapsamında Yabancı dil yetkinliklerini ölçen ve sertifikalandıran Telc Dil Sınavlarını o dönemde Konya'ya getirilmesinde önemli rol oynadı. Bu yıllarda bakım ve onarım alanında Avrupa Birliği Leonardo da Vinci programı kapsamında *Main-Cert - Bakım ve onarım alanında görev yapan yöneticilerin sertifikasyonuna ilişkin bir Avrupa çözümünün geliştirilmesi* konulu projesinde araştırmacı olarak görev aldı. 2014 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesine öğretim görevlisi olarak atandı. Aynı yıl üniversitenin Kurum Erasmus Koordinatör Yardımcısı olarak görevlendirildi. 2014 yılından bugüne kadar Necmettin Erbakan Üniversitesi'nin 2 kez ulusal konsorsiyum faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik akredite olmasını sağladı. 2014 yılında Eramus Plus kapsamında *UNIKOP UBYO Ulusal Konsorsiyumu - AB Yolunda Modern Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu İle Nitelikli İnsan Gücüne Ulaşmak* konulu projesinin koordinatörlüğünü yürüttü. 2015 yılından beri Eramus Plus bireylerin hareketliliği ulusal konsorsiyum programı kapsamında *UNIKOP Staj ve Eğitim Konsorsiyumu* projelerinin koordinatörlüğünü yürütmektedir. 2016 yılında Üniversite Girişimciliği konusunda Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında 27 ay boyunca araştırmacı olarak çalıştı. 2014-2017 yıllarında Erasmus Plus stratejik ortaklık programı kapsamında araştırmacı olarak görev aldığı *AMCOM Asset-Management -competence development, -profiling and knowledge* isimli Avrupa Birliği projesi, 2018 yılında Almanya Ulusal Ajansı tarafından *Good Practice Example* ödülüne layık görüldü. Dünyanın çeşitli yerlerinde düzenlenen uluslararası konferanslara bildirileriyle katıldı. Ulusal ve uluslararası dergilerde alanında yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. İleri düzeyde İngilizce ve Almanca bilmektedir.

# VITAE

Özdal Koyuncuoğlu was born in 1980 in Berlin. He completed his elementary education at Grundschule an der Bäke Primary School in Berlin, and secondary and high school education at Konya Meram Anatolian High School. He graduated from the Business Administration Program at the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Free Berlin University in Germany in 2004. In 2008, he received his master's degree in the fields of Production Management, Finance and Human Resources Management from the same university. After graduating, he worked as an investment department assistant at an investment firm in Germany for nearly one year. In 2009, he started to work as a management assistant at the group company of a holding active in the field of construction in Turkey. In 2010, he was assigned as an assistant specialist at the human resources directorate of the same holding. In 2011, he was appointed as a human resources specialist at the group company of the holding operating in the retail sector. Throughout his career in the private sector, he performed several projects and organized trainings and seminars. He played an important role in integrating the modern practices of talent management into the human resources processes of the holding. Again, within the scope of holding human resources activities, he played a significant role in bringing the Telc Language Exams to Konya for measuring and certifying language competences. In those years, he participated as a researcher in the project entitled *Main-Cert: development of a European solution for the certification of managers in the field of maintenance* within the scope of the Leonardo da Vinci Program of the European Union. In 2014, he was appointed as a lecturer to the Faculty of Applied Sciences of Necmettin Erbakan University. In the same year, he was assigned as the Institutional Erasmus Assistant Coordinator of the university. Since 2014, he two times maintained the accreditation of Necmettin Erbakan University for performing national consortium activities. In 2014, within the scope of Erasmus Plus, he acted as the coordinator of the project entitled *UNIKOP UBYO National Consortium – Achieving Qualified Workforce through Modern School of Applied Sciences on the Way to EU*. Since 2015, he has been serving as the coordinator of the *UNIKOP Internship and Training Consortium* projects within the scope of Erasmus Plus Mobility of Individuals National Consortium Program. In 2016, he worked as a researcher for 27 months within the scope of the Scientific Research Project on University Entrepreneurship. The European Union project entitled *AMCOM Asset-Management -competence development, -profiling and knowledge*, in which he worked as a researcher within the Erasmus Plus Strategic Partnership Program between the years 2014-2017, was granted the award of *Good Practice Example* by the Germany National Agency in 2018. He presented his papers at international conferences held in various parts of the world. He has articles published in national and international journals in his field. He has an advanced level of English and German.