

TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERİN GİRİŞİMCİLİK SERÜVENİ: BİR GÖMÜLÜ TEORİ ARAŞTIRMASI



Aslıhan ÜNAL

Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi
SBE, İşletme Ana Bilim Dalı
aslihanunal80@hotmail.com

Kahraman ÇATI

Prof. Dr. Düzce Üniversitesi
İşletme Fakültesi
kahramancati@duzce.edu.tr

Geliş Tarihi: 11.04.2016

Kabul Tarihi: 13.06.2016

ÖZ

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki üniversitelerin girişimci üniversite olma yolunda izledikleri süreçlerinin genel bir çerçevesinin çizilmesidir. Nitel araştırma desenlerinden Gömülü Teori yaklaşımının izlendiği araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen Düzce Üniversitesi'nde görevli 12 akademisyenle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler kodlama analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda; Girişimci Üniversite Olmaya Engel Olan Faktörler, Girişimci Üniversite Olmaya İvme Kazandıran Faktörler, Girişimci Üniversitenin Özellikleri, Değer (Girişimci Üniversitenin Çıktısı) olmak üzere 4 temadan oluşan bir teorik model elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimci üniversite, gömülü teori, Türkiye'deki üniversiteler

ENTREPRENEURIAL JOURNEY OF UNIVERSITIES IN TURKEY: A GROUNDED THEORY RESEARCH

ABSTRACT

The subject of this study is to define a framework of universities in Turkey towards being entrepreneurial. Following a Grounded Theory Approach - a qualitative research design- 12 semi-structured interviews conducted with the academicians of Duzce University that were selected by purposive sampling. Coding Analyze was applied to the data. As a result, a theoretical model that explains the 4 themes - Obstructing Factors, Accelerating Factors, Features of Entrepreneurial University, Value - and the relations among them was introduced.

Keywords : Entrepreneurial University, Grounded Theory, Universities In Turkey

GİRİŞ

“Üniversiteler, bilimi bilim için mi yoksa ticaret için mi yapmalı?” sorusu sosyal ve akademik çevrelerde tartışlagelen konulardan biri olmuştur. Bu tartışmada üniversitelerin bilimi ticarileştirmeleri gerektiğini savunan araştırmacılar, "girişimci üniversite" kavramını gündeme getirmişlerdir. Son 20 yıldır araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olan “Girişimci Üniversite” kavramı, 1980’li yıllarda üniversitelerde gözlenen “şirketleşme” eğilimi ile başlamıştır. Bu yeni kavram, 1990’lı yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin üniversitelerinde yansımalarını göstermiştir (Newson, 1998). Üçüncü kuşak üniversite, multi-versite, öğrenen üniversite ve girişimci üniversite olarak tanımlanan bu yeni kuşak üniversiteler “bilim için bilim” misyonlarından sıyrılarak, endüstri ile yakın ilişki içerisinde olan, değer üretme sürecine katılan “girişimci” bir kimliğe bürünmüşlerdir.

Girişimci üniversite anlayışını, üniversitelerin amaçlarında bir deformasyon olarak değerlendiren görüşlere (Slaughter ve Leslie, 1997) karşın, Etzkowitz (2003) bunun üniversitelerin gelişimine eşlik eden bir süreç olduğunu savunmuştur. Porter ve Ketels (2003) dinamik ilerlemelerin en önemli kaynağının “yeni bilginin oluşturulması ve ticarileştirilmesi” olduğunu belirtmişlerdir. Akademik girişimcilik, örgütsel büyüme anlayışının, bölgesel, ekonomik ve toplumsal kalkınma stratejisine dönüşmesidir. Bilimin ve bilginin kaynağı olan üniversitelerin toplumsal ve bölgesel kalkınmada rolü ise son derece önemlidir. Üniversiteler inovasyonun temsilcisi olmazlarsa, bölgesel ve ulusal kalkınmayı aynı zamanda uluslararası rekabeti zora sokmuş olacaklardır (Arnaut, 2010).

Dünyada girişimci üniversiteler üzerine yapılan bilimsel araştırmalar; girişimci üniversitelerin oluşum süreçleri (Etzkowitz vd., 2000; Clark 1998, 2001, 2005; Barsony, 2003; Holley ve Tierney, 2005; Yi ve Zhao, 2009), üniversite-sanayi ilişkileri ve girişimci üniversitenin ekonomiye ve bölgesel kalkınmaya katkıları (Etzkowitz, 1998; Röpke, 2000; O’Shea vd., 2005; Wong vd., 2007, Siegel vd. 2007), üniversitelerin ve akademisyenlerin girişimcilik niyetlerini etkileyen faktörler (D’Este vd. 2010, D’Este ve Perkmann, 2011) üzerinedir. Türkiye’de ise girişimci üniversiteler üzerine genel olarak teorik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretimde değişim, dönüşümün aracı olarak üniversiteler, üniversitelerin tarihsel değişim süreçleri ve üçüncü kuşak üniversiteler bu araştırmaların konusunu oluşturmaktadır (Odabaşı, 2006; Özer, 2011; Aktan, 2007; Çiftçi, 2010; Arap, 2010; Sakınç ve

Bursalıoğlu, 2012). Yıldırım ve Aşkun (2012) ise literatür araştırması sonucu oluşturdukları faktörler üzerinden Türkiye'deki devlet üniversitelerinin girişimcilik niyetlerini incelemişlerdir.

Literatür incelemesi sonucunda, Türkiye'deki üniversitelerin girişimcilik serüvenleri üzerine derinlemesine bir araştırmanın yapıldığı belirlenmiş ve bu eksikliğin giderilmesi amacıyla araştırmada gömülü teori yönteminin izlenmesi uygun görülmüştür. Bu araştırmanın ana amacı, Düzce Üniversitesi'nden yola çıkarak, Türkiye'deki üniversitelerin girişimci üniversite olma yolunda izledikleri süreçlerin incelenmesidir.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1.1. Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Girişimci Üniversiteler

Üniversite kurumunun 900 yıllık tarihi, literatürde genel olarak 3 başlık altında incelenmektedir: 1. Kuşak Üniversiteler (Bilim odaklı ortaçağ üniversiteleri), 2. Kuşak Üniversiteler (Humboldt modeli, eğitim ve araştırma odaklı üniversiteler) ve 3. Kuşak Üniversiteler (Girişimci ve topluma bütünleşen üniversiteler) (Çiftçi, 2010). Üniversitelerin geçirdiği bu dönüşüm süreci toplumsal, siyasi ve ekonomik gelişmelerle yakından ilişkilidir. Dünyada yüksek öğretim kurumlarını etkileyen ve yönlendiren faktörler, az gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde nüfus artışı, globalleşme, bilgi toplumuna geçiş, yeni temel teknolojiler, artan rekabet, devlet reformları, devletin küçültülmesi ve yeniden yapılandırılması, iyi yönetim (good governance) uygulamaları, yüksek öğretime olan talebin sürekli artma eğiliminde olması, İngilizcenin global dil özelliği kazanması şeklinde sıralanabilir (Aktan, 2007). Renault, ABD' deki araştırma üniversitelerinin 1980'li yılların başında piyasaya yönelmeye başlamalarında; federal hükümetin üniversitelere az fon ayırıyor olmasının, fikri mülkiyet haklarını düzenlemeye yönelik olarak çıkarılan yasanın, şirket ve üniversitelerin insan yapımı mikroorganizmaları patentleme hakkına sahip olmalarının ve biyoteknoloji alanındaki gelişmelerin etkili olduğunu belirtmiştir (Tsukomato, 2013).

Üniversitelerde gözlenen bu önemli eğilimin tanımlanabilmesi için 1980'li yılların başında "şirketleşme" (corporatization) adı altında yeni bir kavram türetilmiştir ve bu kavram 1990'lı yıllarda artan bir hızla sanayisi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin üniversitelerinde yansımaları göstermeye başlamıştır (Newson, 1998). Üniversitelerin

yeni misyonu, toplumun ve endüstrinin ihtiyaçlarına çözümler sunmak ve ürettiği yeni bilgidan faydalanmaktır. Bu misyon, üniversitelerin iş dünyasına yatırım yapmasını, teknolojik girişimlerle bağlantılar ve ortaklıklar kurmasını, akademik girişimcilik yoluyla şirketler kurarak varlıklarını artırmalarını içermektedir (Yıldırım ve Aşkun, 2012). Mets (2015) girişimci üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma hizmet misyonlarını birleştirdiklerini belirtmiş ve üniversitelerin üçüncü misyonunu, iş dünyası ve devletin karşılıklı etkileşim içerisinde karmaşık problemlere çözüm getirmek olarak tanımlamıştır. Bu yeni misyon aynı zamanda üniversite mensuplarında girişimci yetkinliğin ve girişimcilik zihniyetinin yerleşmesini sağlamayı içermektedir. Böylelikle üniversiteler toplumun, iç ve dış çevrenin refahı için bilginin üretilmesinde etkin bir konumda bulunabileceklerdir. Etzkowitz vd. (2000) girişimci üniversiteleri, farklı çıkış noktaları ve farklı ifade şekilleri olsa da, benzer gelişim yolları izleyen global fenomenler olarak tanımlamışlardır. Girişimci üniversiteler, bilginin ulusal ve bölgesel inovasyon sistemlerinde artan önemine karşılık teknoloji ve bilginin aktarılmasında aracı rolü üstlenen aracı kurumlardır.

Yeni kimlikleri ile üniversiteler; yenilik, yaratıcılık ve değişim kavramlarını barındıran "girişimci üniversite" olarak isimlendirilmişlerdir (Sarkınç ve Bursalıoğlu, 2012). Drucker (2014) üniversitelerin bu yeni misyonları ile ilgili olarak; fikri mülkiyetin oluşturulmasının ve paylaşılmasının bir üniversitenin esas görevi olduğunu, fakat bunun ticari kazanç için yönetilmesinin farklı bir görev olduğunu belirtmiştir. Fikrin değere dönüştürülmesi sürecinde, değişimin yönetilmesi de girişimci üniversitelerin karşılaştığı diğer bir sorun olarak görünmektedir. Bessant ve Tidd (2007) bu konuda üniversitelerin düştükleri bazı hatalara değinmişlerdir. Birçok üniversite teknolojiyi ticari değere dönüştürme modasını takip etmiştir, fakat teknolojinin önemine ve fikir hakkına çok fazla vurgu yapmışlardır. İş dünyası hakkında bilgi edinme, yönetimde uzmanlaşma gibi işin teknik olmayan kısımlarını ihmal etmişlerdir.

Girişimci kimlik kazanma niyetinde olan üniversitelerin, yeni bir yönetim anlayışı benimsemeleri, yeni bir strateji ve vizyon oluşturmaları gerektiği görülmektedir. (Çiftçi, 2010). Bronstein ve Reihlen (2014) "girişimci üniversite" kavramı altında tanımlanabilecek örnek bir üniversite modelinin olmadığı varsayımı üzerine 27 ampirik araştırma üzerinden yaptıkları meta sentez çalışması sonucunda, 4 farklı girişimci üniversite prototipi çıkarmışlardır:

- 1) Araştırmaya dayalı girişimci üniversite (Research-preneurial)

2) Sanayiye dayalı girişimci üniversite (Techni-preneurial)

3) Hizmet inovasyonuna dayalı girişimci üniversite (Inno-preneurial)

4) Bilginin ticarileştirilmesine dayalı girişimci üniversite (Com-merce-preneurial).

Girişimci üniversiteler üzerine yapılan çalışmalarda 4 ana teori-nin etkisi görülmektedir. Bunlar; bilginin üretimi, akademik kapitalizm, üniversitelerde dönüşümün yolları ve değişimin sürdürülebilmesi, üçlü sarmal modeldir (Yi ve Hou, 2009). Clark (1998), 1980- 1995 yılları arasında 5 Avrupa üniversitesini incelediği araştırma sonucunda, giri-şimci üniversitelerin dönüşüm süreci ile ilgili olarak literatüre 5 faktör sunmuştur. 5 Altın Kural olarak adlandırılan bu unsurlar: Güçlendiril-miş bir yönlendirici merkez, gelişmeye odaklı genişletilmiş bir çevre, çeşitlendirilmiş finansal fon, uyarılmış bir akademik merkez ve bütün-leştirilmiş bir girişimci kültürdür. Clark, 2004 yılında yayınladığı kiti-bında bu araştırmasını geliştirerek, değişimin yeni dinamiklerini şu şe-kilde belirlemiştir: dönüşen unsurlar arasında karşılıklı iletişim, gelece-ğe dönük sürekli ivme, kurumsal istem ve müşterek niyet. Clark (2015), üniversiteleri etkileyen bu dinamiklerin yanı sıra üniversiteler-de “değişim bürokrasisi” olarak adlandırılan yeni bir kadronun oluştu-ğunu gözlemlemiştir. Akademisyen olmayan ve geleneksel idareci kadrosundan farklı olarak daha ileriye dönük olan bu kadrolar, yeni üniversite modelinde yerleşmeye başlamıştır ve değişim artık alışkan-lığa dönüşerek kurumsal bir kültür olarak yerleşmiştir.

Girişimci üniversitelerin önemli bir aktör olarak yer aldığı bir di-ğer önemli teori de Etzkowitz ve Leydesdorff (1995) tarafından geliştiri-len üniversite-sanayi-devlet işbirliğine dayanan Üçlü Sarmal Model (The Triple Helix Model)'dir. Üçlü Sarmal Model 1990'lı yılların orta-sında, üniversiteler ve sanayi işbirliğinin devlet tarafından desteklen-diği dönemde ileri sürülmüş bir teodir (Lawton-Smith ve Leydesdorff, 2014). Etzkowitz ve Leydesdorff (2000) tarafından bilgi tabanlı eko-nomilerde de çalışılabilecek şekilde geliştirilen model, 1996 yılından itibaren birçok ülkede (İsviçre, Etiyopya, Brezilya vs.) hem bölgesel kalkınma için bir strateji olarak hem de bilgi tabanlı ekonominin geliştiri-lmesi amacıyla kullanılmıştır (Leydesdorff, 2012).

1.2. Türkiye'de Girişimci Üniversiteler Üzerine Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de girişimci üniversiteler üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; üçüncü kuşak üniversite ve girişimci üniversite kavramları, temel özellikleri, girişimci üniversite modelleri, üniversitelerin yaşadıkları dönüşüm süreci, üniversitelerin tarihsel gelişimi ve geçirdikleri evreler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Odabaşı (2006) 'üniversitelerde değişime neden olan faktörler', 'girişimci üniversite kavramı ve ayırt edici özellikleri', 'girişimci üniversiteler için karma model' başlıkları altında teorik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Aktan (2007) üniversitelerde yaşanan dönüşüm süreci, yeni paradigmlar ve global trendler üzerine yürüttüğü araştırmada girişimci üniversite yönetim modelini de ele almıştır. Çiftçi (2010); üniversitelerin tarihsel gelişimi ve değişim evrelerini incelediği araştırmasında yeni üniversite modeli olarak girişimci üniversite kavramını değerlendirmiştir. Arap (2010) üniversitelerin dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişimini ve Türkiye'de üniversite kurulmasında etkili olan faktörleri incelemiştir. Sakinç ve Bursalıoğlu (2012) girişimci üniversite modelinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan faktörleri içeren kapsamlı bir değerlendirme yapmışlar ve 'üçlü sarmal model' üzerinden Japonya, Amerika ve Avrupa Birliği kapsamında karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Yıldırım ve Aşkun (2012) bu konuda literatür araştırması sonucu oluşturdukları faktörler üzerinden Türkiye'deki devlet üniversitelerinin girişimcilik niyetlerini incelemiştir. İçerik analizinin kullanıldığı araştırmada, 2011-2012 akademik yılı dikkate alınarak üniversitelerin web siteleri belirlenen faktörler üzerinden taranmıştır. Yıldırım ve Aşkun (2012)'un belirledikleri faktörler Tablo 1 de gösterilmektedir.

Tablo 1. Üniversitelerin Girişimcilik Niyetlerini Etkileyen Başlıca Faktörler

Faktör	Eylem	Kaynak
Strateji	1) Vizyon ve stratejide girişimciliğin vurgulanması	Pinchot, 1985; Kirby, 2006; Hızıroğlu, 2011; Davies, 2001
	2) Strateji, politika ve prosedürlerinin aktarımı	
Kültür	3) Kurallar, değerler ve felsefe girişimciliğin vurgulanması	Pinchot, 1985; Kirby, 2006

İşbirliği	<p>4) Vizyon ve stratejide endüstri ile işbirliğinin vurgulanması</p> <p>5) İç ve dış ortaklıkların, ağların ve işbirliği politikalarının tanımlanması</p> <p>6) Destek faaliyetleri</p>	<p>Easterby-Smith and Tanton, 1998, Cleary, 2002,</p> <p>Clark, 2001, Clark (1998, 2004), Klofsten and</p> <p>Jones-Evans , 2000; Grimaldi et al., 2011,</p> <p>Twaalfhofen, 2007</p>
Örgüt	<p>7) Girişimcilik merkezleri</p> <p>8) Sanayi-üniversite işbirliği merkezleri ve teknoloji transfer ofislerinin üretkenliği.</p>	<p>Clark (1998, 2004) ; Kirby, 2006; Seelig, 2011, Davies, 2001; Klofsten ve Jones-Evans, 2000; Malecki, 1991; Segal, 1985; Siegal vd. 2007; D'este vd.; 2010; Pilegaard et al., 2010; Rothaermel vd., 2007; Grandi ve Grimaldi, 2005, Clark, 2001</p>

Kaynak: Yıldırım ve Aşkun (2012: 957)

Yıldırım ve Aşkun (2012) üniversitelerin stratejilerinde, kültürlerinde, kurumsal altyapılarında, işbirlikleri ve ortaklıklarında yansıttıkları stratejik niyetleri ile ilgili bulguların, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin sadece mevcut olanı değil, aynı zamanda potansiyel girişimcilik davranışlarına kanıt sunabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'deki üniversiteler, girişimci gibi davranmaktan çok girişimcilik eğitimi verme niyetindedirler ve stratejik beyanlarında girişimciliği vurgulamamaktadırlar. Buna rağmen, önemli bir kısmı girişimcilik merkezlerine sahiptir ve birçoğu hayat boyu öğrenme/sürekli eğitim gibi girişimcilikle ilgili destek eğitimleri vermektedir. Yıldırım ve Aşkun (2012), üniversitelerin bu unsurlara sahip olmalarının, stratejik niyetlerinden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Yapılan literatür araştırması sonucunda, Türkiye'de üniversitelerin girişimci üniversitelere dönüşüm süreçlerini kapsamlı olarak inceleyen uygulamalı bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Bu çalışma literatüre bu anlamda önemli katkı sağlayacaktır.

2. METODOLOJİ

2.1. Uygulanan Analiz Yöntemi

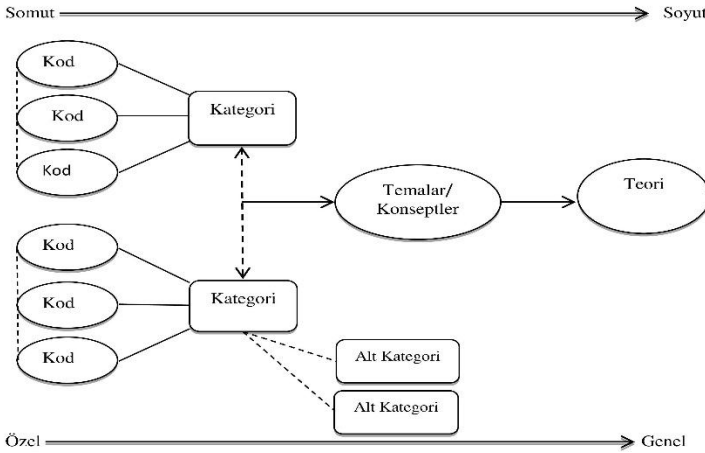
Üniversitelerin girişimcilik üniversite olma yolunda izledikleri süreçlerin genel bir çerçevesinin çizilmesinin amaçlandığı bu çalışmada, nitel analiz desenlerinden Gömülü Teori yaklaşımı izlenmiştir. Gömülü teori, 1960'lı yılların başında Anselm Strauss ve Barney G. Glaser isimli iki sosyolog tarafından geliştirilmiştir. 1967 yılında "Discovery of Grounded Theory" kitabıyla literatüre kazandırılan yöntem, Strauss ve Glaser tarafından "Sosyal Araştırmalarda sistematik olarak elde edilen veriden teori keşfedilmesi" olarak tanımlanmıştır (Strauss, 2003; Glaser ve Strauss, 2012).

Gömülü Teori yönteminin tercih edilmesinin amacı, Türkiye'deki üniversitelerin girişimci üniversite olma yolunda izledikleri süreçleri derinlemesine incelemek ve bu süreci açıklayan bir teorik model sunabilmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularının cevapları aranmıştır:

- 1) Girişimci üniversite kavramı hangi özelliklerle tanımlanmaktadır?
- 2) Üniversiteleri girişimci üniversite olma yolunda olumlu yönde etkileyen faktörler nelerdir?
- 3) Üniversiteleri girişimci üniversite olma yolunda olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?

Araştırma soruları, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile katılımcılara yöneltilmiş, toplanan veriler Word dosyasında düzenlendikten sonra kodlama analizine tabi tutulmuştur. Analiz sürecinin işleyişi Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Kodlama Analizinin Aşamaları



Kaynak: Saldaña (2009: 12)

Şekil 1’de gösterildiği gibi, deşifre edilerek Word dosyasına aktarılan veriler, Corbin ve Strauss (1990)’in kodlama yöntemi ve Saldaña (2009)’in kodlama rehberi esas alınarak kodlanmıştır. Farklı katılımcıların kullandıkları ve tekrarladıkları fikirler belirlenerek kodlar oluşturulmuş, ortak olan kodlar kategoriler ve temalar altında düzenlenmiştir. Somutlaştırılan temalar ve ifade ettikleri fikirler geliştirilerek teori ile ilişkili bağlantılar kurulmaya çalışılmıştır. Bu aşamada, akla yatmayan ve eksiklik kaldığı düşünülen noktalarda verilere geri dönülerek tekrar gözden geçirilmiştir. Çözömlenen bu çelişkiler sonrasında araştırma soruları çerçevesinde ilişkilerin açıklandığı teorik bir model oluşturularak raporlanmıştır (Auerbach ve Silverstein, 2003).

2.2. Araştırmanın Verileri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, TÜBİTAK tarafından 2015 yılında yayınlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Endeksi sıralamasında ilk 50 üniversite içerisinde yer alan Düzce Üniversitesi’nde görev yapmakta olan akademisyenlerden amaçlı örneklem yöntemiyle 12 akademisyen belirlenmiştir. Akademisyenlerin seçiminde, proje ve girişimcilik faaliyetlerinde bulunuyor olmaları dikkate alınmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı-biçimlendirilmiş görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda görüşme yönteminin kullanım amacı, araştırma konusunun görüşmecinin gözünden

görebilmek ve bu bakış açısına nasıl sahip olduklarını anlayabilmektir. Yarı yapılandırılmış görüşmenin belirleyici özellikleri, görüşme metninin önceden hazırlanması, soruların çoğunun önceden belirlenmesi ve açık uçlu sorulara yer verilmesidir (King, 2004). Bu doğrultuda, araştırma soruları göz önünde bulundurularak 11 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliliğinin sağlanabilmesi amacıyla, sorular girişimcilik faaliyetlerinde bulunan ve bu konuda araştırmalar yürüten 4 akademisyene gönderilmiş ve soruları değerlendirmeleri istenmiştir. Gelen öneriler dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir.

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, Teknoloji Fakültesi, Orman Fakültesi ve Teknik Eğitim Fakültesi'nde görev yapmakta olan 12 katılımcıya, e-posta yoluyla görüşme talepleri gönderilmiştir. Olumlu cevap alınan katılımcılarla fakültelerinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı ve kullanılan yöntem konusunda bilgiler verilmiştir. Konuşmalar veri kaybının önlenmesi amacıyla katılımcının izni alınarak ses kayıt cihazına kayıt edilmiştir. Konunun derinlemesine incelenebilmesi ve yeni faktörlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak şekilde, soru formu haricinde doğaçlama sorulara da yer verilmiştir, yeni eklenen sorular sonraki katılımcılara da yöneltilmiştir. Görüşme formu, girişimci bir üniversitenin sahip olması gereken özellikleri, üniversite bünyesinde girişimcilik faaliyetinde bulunurken karşılaşılan sorunları, bu sorunların aşılabilmesinde etkili olacak yaklaşımları belirlemeye yönelik hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşme süreci tamamlandıktan sonra, ses kayıtları deşifre edilerek Word programında düzenlenmiş ve analiz aşamasına geçilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Word dosyasında düzenlenen 12 adet deşifre metni kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir. Nitel araştırmalarda "kod", bir kısım sözel veya görsel veriye özetleyici, göze çarpan, özü yakalayan, hatırlatıcı bir özelliği sembolik olarak atayan bir kelime veya kısa bir ifade olarak tanımlanır (Saldaña, 2009). Kodlar; bir sözcüğe, sözcük grubuna, cümleye veya tüm bir paragrafa atanabileceği gibi, yalın bir kategori ismi veya metafor gibi daha karmaşık bir ifade halinde de etiketlenebilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Kodlama analizinde amaç, verinin dikkatli bir şekilde sorgulanmasıdır. Bu süreçte araştırmacı, "Kod, ne ile ilgili? Onu en doğru şekilde hangi kategori temsil edebilir? Hangi içerik kodlanmalı?" sorularını aklında bulundurmalıdır (Richards,

2010). Corbin ve Strauss (1990), Açık kodlama, Eksen Kodlama ve Seçimli Kodlama olmak üzere, araştırmacıların gömülü teori uygulamalarında kullanabilecekleri 3 aşamalı bir kodlama yöntemi sunmuşlardır. (Kawulich, 2004). Araştırmada teorik modelin oluşturulması sürecinde, bu kodlama adımları izlenmiştir.

Açık kodlama sürecinde, veriler derinlemesine incelenerek, kavram ve boyutlar oluşturulmaya çalışılır. Bu evrede oluşturulan kodlar ve yapılan yorumlar geçicidir, bir deneme aşamasıdır ve ileride oluşturulacak kavram ve ilişkilere öncülük etmektedir (Strauss, 2003). Eksen kodlama, verilerin tekrar gözden geçirildiği ana temaların ve temalar ile ilişkili kategorilerin belirlenmeye çalışıldığı süreçtir (Kawulich, 2004). Seçimli kodlama evresi ise teorinin bütünleştirildiği süreçtir. Teorik model kurulurken eksik kaldığı düşünülen noktalar, ana temalar göz önünde bulundurularak veriye geri dönerek aranır. Bu evrede teorinin bütünleştirilmesinde hatırlatıcı notlar (memo) da önemli rol oynarlar (Strauss, 2003).

3. BULGULAR

Araştırmaya dahil olan 2 kadın, 10 erkek akademisyenin Düzce Üniversitesi bünyesinde görev yaptıkları fakülteler Tablo 1’de gösterilmektedir.

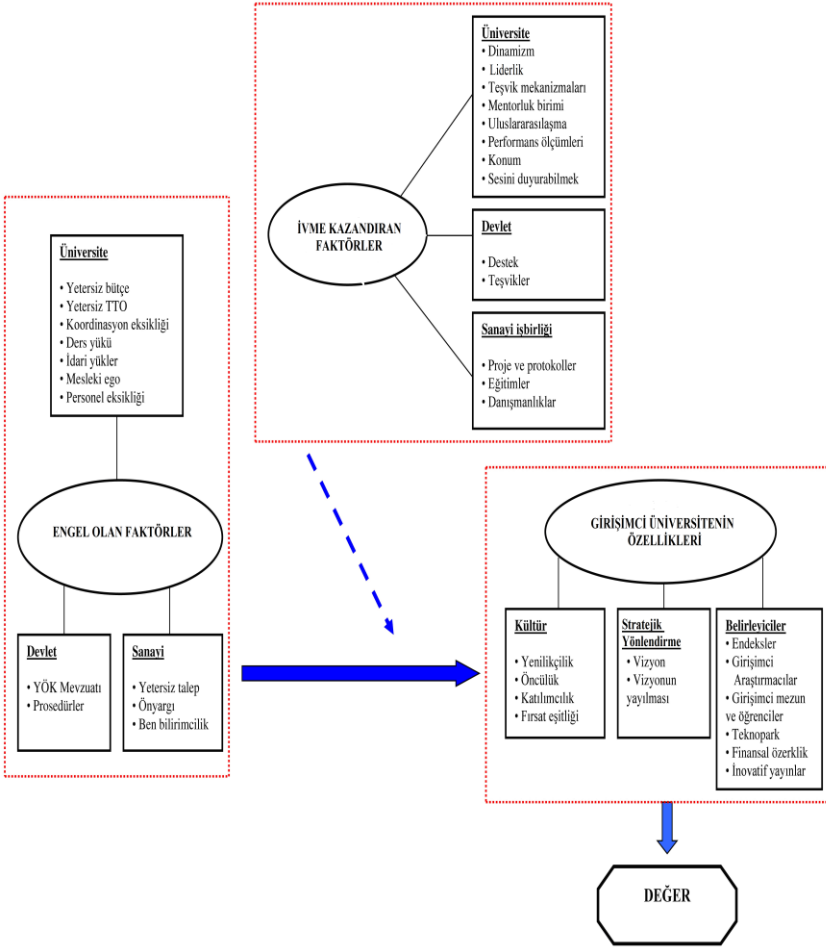
Tablo 1. Katılımcıların Görev Yaptıkları Fakülteler

Fakülte	Katılımcı Sayısı
İşletme Fakültesi	6
Teknoloji Fakültesi	3
Orman Fakültesi	2
Teknik Eğitim Fakültesi	1

3.1. Teorik Model

Corbin ve Strauss (1990)’un önerdiği kodlama paradigması izlenerek fenomen; koşullar, etkileşimler, stratejiler ve sonuçlar çerçevesinde değerlendirilmiş ve teorik model oluşturulmuştur. Şekil 2’de temalar arasındaki ilişkileri açıklayan teorik model gösterilmektedir.

Şekil 2. Teorik Model



Şekil 2'de oval şekiller temaları, temalara bağlı olan dörtgenler kategorileri temsil etmektedir. Altı çizili olarak ifade edilen kategori isimlerinin altında, madde işaretleriyle belirtilen kodlar yer almaktadır. Temalar, belirgin hale getirilmek için kategorileri ile birlikte kesikli çizgiler içerisinde alınmıştır ve ilişkinin etki yönünü belirlemek amacıyla oklar kullanılmıştır. Kesikli ok ise bir üniversitenin girişimci bir üniversiteye dönüşmesinde hızlandırıcı role sahip faktörlerin etkisini ifade etmektedir.

Teorik modelin açıklanmasında Auerbach ve Silverstein (2003)'in önerdiği şu adımlar izlenmiştir:

- 1) Modelin açıklanmasına araştırmanın amacının belirtilerek başlanması. Araştırmanın ilgi alanının, araştırmacıların neyi öğrenmek istediklerinin ifade edilmesi.
- 2) Anlatıma oluşturulan ilk teorik yapının (tema) açıklanmasıyla devam edilmesi. Verilerde tekrarlanan fikirlerin belirtilmesi ve katılımcıların ifadelerine başvurulması.
- 3) Bu işlemin oluşturulan her teorik yapıya uygulanması. Böylece, katılımcıların hikayesinin hem kendi ifadeleri, hem de teorik yapılarla açıklanmış olması.

3.2. Araştırmanın İlgili Alanı

Bu araştırmanın ana amacı, üniversitelerin girişimci üniversite olma yolunda izledikleri sürecin genel bir çerçevesinin çizilmesidir. Yürütülen kodlama analizi sonucunda 4 teorik yapı (tema) elde edilmiştir:

1. Girişimci Üniversite Olmaya Engel Olan Faktörler
2. Girişimci Üniversite Olmaya İvme Kazandıran Faktörler
3. Girişimci Üniversitenin Özellikleri
4. Değer (Girişimci Üniversitenin Çıktısı)

3.2.1. Girişimci Üniversite Olmaya Engel Olan Faktörler

Üniversitelerin, girişimci üniversite olma yolunda karşılaştıkları sorunlar bu tema altında sınıflandırılmıştır. Tema *üniversite, devlet* ve *sanayi* olmak üzere 3 kategoriden oluşmaktadır.

3.2.1.1. Üniversite

Üniversite bünyesinde karşılaşılan sorunları ifade eden bir kategoridir ve 7 koddan oluşmaktadır: Yetersiz bütçe, Yetersiz Teknoloji Transfer Ofisi (TTO), Koordinasyon eksikliği, ders yükü, idari görevler, mesleki ego, personel eksikliği.

Yetersiz bütçe. Üniversitelerin, girişimci faaliyetlerde bulunmak için yeterli finansal kaynağa sahip olmadıklarını ifade eden bir koddur. Özerk bir bütçeye sahip olmayan üniversiteler, ancak devletin kendilerine tahsis ettiği bütçe ile faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Devlet tarafından ayrılan bütçe ise üniversitelerin girişimcilik faaliyetlerini sürdürmelerinde yeterli olmamakta, özellikle bu faaliyetler için ayrılacak özel bir fona ihtiyaç duyulmaktadır. Katılımcılar bu konuda yaşadıkları sıkıntıları şu sözlerle dile getirmişlerdir:

“...Üniversitelere araştırma desteği kapsamında biraz daha bütçe ayrılması gerekiyor... TÜBİTAK'tan destek alabiliyorsunuz projenize ya da kalkınma ajanslarından ama belli dönemlerde çok cüzi kalabiliyor. Onun için daha hızlı ulaşabileceğin, önünde engellerin olmadığı, alternatif kaynaklar geliştirilmeli...”

“... Girişimcilerin ülkemizdeki genel sorunu üniversitemiz içerisinde de var. Girişimcilerin karşılaştıkları, en büyük sorun finansal destek konusu. Üniversitemizin finansal anlamda böyle bir desteği söz konusu değil. Böyle bir bütçesi yok yani. Araştırma projelerin varsa BAP dediğimiz birimden destek alabiliyorsun ama çok cüzi miktarlarda...”

Yetersiz TTO. Üniversite bünyesindeki Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO) etkin şekilde hizmet verememeleri, kendilerini yeterince tanıtamamaları gibi sorunların ifade edilmesi amacıyla kullanılan bir koddur. Teknoloji Transfer Ofisleri, üretilen bilgi ve teknolojinin değere dönüştürülmesinde, üniversite ve özel sektör kuruluşları arasında işbirliğinin oluşturulması ve sürdürülmesinde çok önemli bir göreve sahip olan ve TÜBİTAK tarafından desteklenen aracı kurumlardır (TUBİTAK, 2012). Bu kurumların etkin olarak çalışmaması, bilinirliğinin az olması üniversiteleri girişimci kimlik kazanma yolunda sekteye uğratmaktadır. Katılımcılar üniversitelerindeki TTO faaliyetleri hakkında şu görüşleri dile getirmişlerdir:

“... TTO'nun çok önemli bir fonksiyonu var aslında. Onu tam olarak yerine getirebilmek kolay bir hadise değil. Çünkü TTO'nun görevlerinden bir tanesi akademisyenler ile sanayicileri bir araya getirmek. Bir de TTO'da çalışan kişilerin son derece yetenekli bireylerden, sektör ile çok iyi diyalog oluşturabilen kişilerden, proje yapımından, proje işlerinden anlayan uzman kişilerden oluşması lazım, illa akademisyen olmasına gerek yok... Diyelim ki bir konu var, bu patente dönüşebilecek nitelikte ama nasıl olacağını hocalar bilmiyor, bizde bilmiyoruz...”

TTO'nun odası nerede ben bilmiyorum üniversitemizde. Onun için biran önce Teknopark'ı inşa etmemiz lazım..."

"... TTO'nun birinci yaptığı yanlış, bilmiyor kimse. Bu ne iş yapıyor? Vardır da ne işe yarıyor? Öğrenci olsun, akademik personel olsun ne fayda sağlayacak, benim girişimsel bir faaliyete geçme ile ilgili bir niyetim var, bunda ne gibi destekler verecek? Çok kendini, yaptığı işleri tanıtıyor, öyle bir sıkıntısı var. Şuan çok aktif çalışmıyor onu biliyorum. Çalışsa gerçekten çok güzel şeyler var ortaya çıkarabileceği, potansiyeli var kullanmıyor..."

Koordinasyon eksikliği. Örgütlerin belirlenen vizyona doğru ilerlerken, birimler ve bireyler arası iletişim ve sinerjinin sağlanmış olması ve ortak bir amaç etrafında kenetlenilmesi gerekmektedir. Koordinasyonun sağlanamaması durumunda, amaçtan sapmalar, personelde motivasyon eksikliği ve isteksizlik oluşabilmektedir. Katılımcılar koordinasyonun önemine yönelik şu görüşleri paylaşmışlardır:

"... Her mensubun aynı görüşü paylaşmaması bence eksiklik. Mesela, ben derslerimde gerçekten bizim girişimci bir üniversite olduğumuzu öğrenciye mutlaka vermeye çalışıyorum... Girişimci olmalarının hem ülkeye hem kendilerine nasıl katkı sağlayacağını söylüyorum ama bunu her hoca ve her üye aynı şekilde düşünmüyor. Herkesin kendi işini açmasının yersiz olduğu görüşünde olan hocalar da var. Bence eğer biz gerçekten girişimci bir üniversite isek herkesin bu görüşe uyum sağlaması lazım..."

"... Bir takım şeylerin organize edilmesi, kim kiminle muhatap olacak noktasında bir personel bilgi envanterinin olması, bunun ilgilenen kişilere hızlı bir şekilde sunulabilmesi, o koordinasyonun sağlanması elbette önemli..."

Ders yükü. Üniversitelerde personel eksikliği sebebiyle, akademisyenlerin ders yüklerinin fazla olması, araştırma ve proje faaliyetlerinde bulunmalarının önünde engel oluşturmaktadır. Her ne kadar verilen dersler ile girişimci araştırmalar birbirini bütünler özellikte olsa da ve akademisyenin tecrübelerini ve bilgisini öğrencilere aktarabilmesinde dersler önemli rol oynasa da, aşırı ders yükü akademisyende baskı oluşturabilmektedir.

"... Zaman ayıramama gibi bir durum maalesef söz konusu oluyor. 2. öğretimimiz de var. Ben buraya sabah 8'de geliyorum akşam

11'e kadar buradayım. İdari görev, eğitim görevi, bilimsel görev, bir de bunun üzerine girişimcilik yapacağım ben. Süpermen değiliz..”

“... Ders yükünün aşırı olması, işi lise boyutuna getiriyor. İnsanlar haftada 30 saat ders veriyorlarsa, o insanlardan araştırma beklemeniz çok ciddi fedakarlık..”

İdari görevler. Ders verme ve bilimsel araştırma yapma, akademisyenlerin mesleki sorumlulukları içerisinde. Bu sorumluluklarının haricinde kalan idari görevler ise akademisyenlerde ciddi anlamda zaman kaybına sebep olmaktadır. Katılımcıların tamamına yakını idari görevlerin, proje ve bilimsel araştırma yapmalarının önünde engel oluşturduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

“... Özellikle akademisyenlerin kendi akademik çalışmalarının yoğunluğu altında ya da üzerindeki bazı idari görevlerin yoğunluğu ve yükü altında ezilirken, girişimcilikle ilgili birtakım faaliyetlere vakit ayıramadıklarını ya da öncelendiremediklerini düşünüyorum. Bu manada üniversitemizde girişimcilikle ilgili mekanizmalarda henüz tam oturma-bilmiş değil..”

“... Bir dönem, çok verimli olduğum bir dönemde, çok fazla idari görevlerimin olması nedeniyle, çok fazla proje üretemedim. İdari görevlerimi birer birer bırakmaya başladım. Bunları bıraktıkça da yazdığım proje sayısı artmaya başladı..”

Mesleki ego. Akademisyenlerin unvanlarını yükseltebilmek amacıyla, çalışmalarının yenilikçi fikirler ileri sürmesinden çok sayısına önem vermeleri, proje faaliyetlerinde ve etkinliklerde ön plana çıkmak adına hırslı davranmaları gibi durumları ifade etmek amacıyla kullanılan bir koddur. Akademik olarak hızlı bir şekilde yükselme isteği olarak kendisini gösteren mesleki ego, sayıca çok fakat nitelik olarak literatüre önemli bir katkı sağlamayan yayınlarla vakit kaybedilmesi, bilgi paylaşımından sakınılması veya projelerde ön plana çıkma adına takımın motivasyonuna zarar verecek davranışlar sergilenmesi şeklinde kendini gösterebilmektedir. Katılımcılar bu konu ile ilgili olarak şu görüşleri paylaşmışlardır:

“... Ben yaparım ben ederim, ben bilirim. Yani sadece bizim üniversitemiz için geçerli olan bir durum değil, bizim Türkiye için geçerli olan bir durum var. Paylaşma olayı yoktur yani. Mesela bilgiyi bile paylaşma asla olmaz. Çünkü çalar, alır, götürür, onu kullanır diye dü-

şünür, ama yurt dışındaki çalışmalara bakıyoruz biri bir ucundan tutmuş diğeri bir ucundan, bir makalede 10 tane isim var. Burada bireysellik ön planda..”

“... Çok fazla yayın yapmanın aslında çok önemli bir şey olmadığı kanaatindeyim. Adam isim yapıyor, ödül alıyor vs. ama hiçbir çalışma patente yönelik değil. 3 tane güzel ve orijinal bir çalışma yaparsın, güzel bir şey elde edersin...”

Personel eksikliği. Üniversitelerde yaşanan, ihtiyacı karşılayacak akademik ve teknik eleman eksikliğini ifade etmek amacıyla kullanılan bir koddur. Yeterli öğretim elemanı ve öğretim üyesinin olmaması, personel başına düşen ders yükünü artırmakta, araştırma görevlisi ve teknisyen eksikliği yürütülen araştırmaların eksikliğine sebebiyet vermektedir.

“... Biz buraya istediğimiz kadar Araştırma görevlisi elemanı alamıyoruz. Dokuz hoca, dışarıdan takviye dört tane daha hoca ile dört tane sınıf. Biri hazırlık sınıfı, çarpı gece eğitimi, artı bilimsel araştırmaları son bir buçuk senede 2 tane asistanla yapabiliyoruz. Ciddi asistan, araştırma görevlisi, teknisyen ihtiyacımız var. Teknisyenin orta kalitesine de razıyız...”

“... Teknoloji Transfer Ofisi belki daha aktif çalışabilir. Direk öğrencilere, öğretim üyelerine hizmet verebilir. Onda da tabi ki üniversitenin o birimi daha aktif çalışacak hale getirmesi lazım. Oraya personel istihdam etmesi lazım. Çünkü mevcut durumda bildiğim kadarıyla 2-3 kişi ile çalışıyor. Yetersiz kalıyor diye düşünüyorum. Atıl değil de yetersiz, 3 kişinin yapabileceği şeyleri yapmaya çalışıyorlar...”

3.2.1.2. Devlet

Üniversitelerin girişimci üniversitelere dönüşüm sürecinde prosedürler ve YÖK mevzuatı gibi engeller, bu kategori altında toplanmıştır. Tema 2 adet koddan oluşmaktadır: YÖK mevzuatı ve prosedürler.

YÖK Mevzuatı. Akademisyenlerin, Teknopark haricinde girişimcilik faaliyetlerinde bulunamamaları, mevzuattan kaynaklanan engellerle karşılaşmaları gibi durumları ifade etmek için kullanılan bir koddur. Mevzuattan kaynaklanan sorunlar, bazı akademisyenlerde isteksizlik ve umutsuzluğa yol açabilmektedir:

"...Bürokrasiyi biraz fazlaca işletiyoruz. Bazen bir şey söylüyorsun YÖK mevzuatına tamamen aykırı diye geri gelebiliyor. Çok kolay esnetemiyorsun YÖK mevzuatını. Üniversite içinde esnetiyorsun onda bir sıkıntı yok ama belli bir noktaya geldiğinde bürokratik engeller seni orada durdurabiliyor... Belli bir noktadan sonra, 'söylüyoruz nasılsa değiştirilmiyor' diye kabulleniyorsun durumu. Fikir beyan etmiyorsun olmayacağını bildiğin için..."

"...YÖK diyor ki sana mesela, maaş karşılığı 10 saat ders vereceksin. Niye maaş karşılığı 3 saat ders vermeyeyim? Orada 9 saat oturayım, üretimde bulunmayayım. Bir taraftan serbestsin diyor, yap diyor, öbür taraftan da beni bağlıyor..."

"... Hocaların mutlaka sanayi ile çalışması lazım. Kendi işini kurması lazım, oradaki dengeyi doğru kurması lazım. Bunu en iyi yapan Amerikalılar biliyorsunuz. Amerikalılar 2 sene gidip firmada çalışıyor, 6 ay gelip üniversitede ders veriyor..."

Prosedürler. Girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde karşılaşılan prosedürler ve bu sebeple yaşanan gecikmeler, akademisyenlerin motivasyonunu düşürerek heveslerinin kırılmasına sebep olabilmektedir.

"... Şunu söyleyeyim, mesela benim yaptığım bir girişimcilik faaliyeti vardı, Teknoparkta uygun bir yer açabilmek için uğraştık. Benim en çok sıkıntı çektiğim şey bunun resmi prosedürü, arkasından vergi vs. uğraştık, arkasından bir sürü kirasıdır vs. onlarla uğraştık. Ürküttüğümüz kuşa değmedi..."

3.2.1.3. Sanayi

Üniversitelerin girişimci kimlik kazanmasının önünde engel oluşturan sanayiden kaynaklanan engeller, bu kategori altında gruplandırılmıştır. Kategori 2 koddan oluşmaktadır: Yetersiz talep, önyargı ve ben bilirimcilik.

Yetersiz talep. Sanayinin sorunlarına çözümler üretmek, üniversitelerin yenilikçi araştırmalara yönelmesine ve proje faaliyetlerinde bulunmasında etkili olan bir faktördür. Bu işbirliğinden doğacak sonuçlar bilginin değere dönüştürülmesinde önemli rol oynamakta, üniversitelere de itici güç olmaktadır. Sanayiden üniversite ile işbirliği talebi olmaması veya az olması akademisyenlerin motivasyonunu dü-

şürmekte, elde edilecek ekonomik ve toplumsal faydanın da önünü tıkamaktadır.

“... Yapılan araştırmalarda üniversitede hoca başına düşen yayın sayısı sıralamasında en son açıklanan da Türkiye 7. sıyız. Bu hocaların çalıştığını ürettiğini ama çevrenin bu üretilenlerle hemhal olmadığını gösteriyor bize...”

“... ama tabi ki halkın, bölgenin üniversiteden yararlanma isteği de 3. kuşak üniversite etkinliğini azaltıyor. Bunu bir şekilde artırabilmek lazım...”

Önyargı. Üniversitelerin sanayi işbirliği konusunda karşılaştığı engellerden bir tanesi de sanayicilerin üniversiteye olan önyargısıdır. Bu ön yargının ortaya çıkma sebebi, geçmişe dayalı tecrübeler, üniversitelerin teorik bilgi üreten kurumlar olarak algılanması veya işletmelerin bilgilerini akademisyenlerle paylaşmak istememelerinden kaynaklanabilmektedir.

“... Bazı işletmeler maalesef yaptıklarını çok ütöpik mi görüyorlar diyelim veya zirvede mi görüyorlar... Yani gizlemeye çalışıyorlar bazı işlemleri... Bizim hocalarımız gitse orada fabrikalarda incelemeler yap-salar, teorik bilgilerinin bir kısmını girişime yöneltmesi sağlansa çok iyi olur ama onların bakış açıları şöyle ‘Bizim burada yapmış olduğumuz işlemleri çalacaklar, bilgileri gidip başkasına satacaklar, bize rakip oluşturacaklar’...”

Ben bilirimcilik. Üniversite sanayi işbirliklerinin kurulmasında bir diğer engel de sanayicilerin akademisyenlerden yardım almaya yanaşmaması, iş konusunda kendilerinin daha yetkin olduğu düşüncesi oluşturmaktadır. Bu durum kurumsallaşmamış şirketlerde daha fazla görülebilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak bir akademisyen yaşadığı bir tecrübeyi şu şekilde aktarmıştır:

“... Burada fazla mısır sapları var, bunların hepsini hayvan yemi olarak kullanmak imkansız, bir kısmı çürüyüp gidiyor ya da yakılıyor. Bunun 600-700 tonunu kullanarak otantik levha üretiminde alternatif hammadde kaynağı olarak kullanabilirsiniz dedim. Ben bunu der demez, kendileri apar topar, benden habersiz bir şekilde gitmişler mısır saplarını bulmuşlar kendi kendilerine yoğurmaya başlamışlar. Ondan sonra ‘Hocam işte biz denedik o iş olmadı’. Dedim ki onun yolu var

yöntemi var. Elbette araştırma yapacağız, neyle kırılması gerektiğini biz biliyoruz...”

3.2.2. Girişimci Bir Üniversite Olmaya İvme Kazandıran Faktörler

Üniversitelerin, girişimci üniversite olma sürecini hızlandıran faktörler bu tema altında toplanmıştır. Tema 3 kategoriden oluşmaktadır: Üniversite faktörleri, devlet faktörleri, sanayi işbirliği.

3.2.2.1. Üniversite faktörleri

Üniversitelerin dönüşüm sürecini hızlandıran uygulamalar bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 8 koddan oluşmaktadır: Dinamizm, çaba, teşvik mekanizmaları, mentorluk birimi, uluslararasılaşma, performans ölçümleri, konum ve sesini duyurabilmek.

Dinamizm. Değişim dinamik bir yapıyı gerektirir. Yerleşik ve katı bir kültüre sahip olmayan genç üniversiteler, girişimcilik kültürünün yayılması konusunda genç akademik kadrosu ve yeni olmanın getirdiği heyecan ve istekle dinamizmin avantajlarından yararlanma konusunda bir adım öndedirler. Başlangıç aşamasında altyapı ve koordinasyon eksikleri yaşanıyor olsa da katılımcılar Düzce Üniversitesi'nin genç bir üniversite olmasının, yenilikçi ve girişimci kültürün benimsenmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“... Evet, biz genç bir üniversiteyiz. Bu da üniversitenin yenilikçi olmasına çok fayda sağlıyor. Herkesin bir hedefi var. Bu akademik hedefler içerisinde elde ettiklerini ticarete dökme şansı var...”

“... Bir defa ataletten dinamizme geçmek için gereken enerji, dinamizmin içinde hızlanmak için gereken enerjiden çok fazla. Çok basit bir mekanik kuralını söylüyorum. Burada, bizdeki vizyoner tutumu örnek almalarını önerebilirim... Doğru seçilmiş, doğru hedeflerle ilerleyen bir kültürümüz var bizim...”

Liderlik. Girişimci bir üniversite olma sürecini hızlandıran en önemli faktörlerden bir tanesi de yönetimin ve personelin vizyon etrafında bütünleşebilmesidir. Bu noktada yöneticilerin liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Yönetimin girişimci faaliyetlerin desteklemesi ve bu yolda gösterdiği çaba, personel tarafından algılanarak, motivasyonlarının artmasına sebep olmakta ve ortak hedefe doğru atılan

adımları hızlandırmaktadır. Yöneticinin bu süreçteki rolünün önemini bir katılımcı şu sözlerle ifade etmiştir:

“... İdarecilerimiz bu konularda iyi niyetle yaklaşıyorlar, ellerinden gelen çabayı sarf etmeye çalışıyorlar. Dediğim gibi bunun profesyonelliğe dönüşmesi lazım. İdarecilerimiz kendileri girişimci olmayabilir. Mesela, bir sporcu düşünün gençliğinde hiçbir başarısı yok doğru dü-rüst ama antrenör oluyor, antrenör olduğunda inanılmayacak başarılar elde ediyor. Soruyorsunuz şimdi ‘Sen gençliğinde iyi bir sporcu değildin, bu nasıl oluyor?’ Ben diyor, edindiğim tecrübelerin tamamını uygulayabileceğim enerjik, genç bir vücut buldum. Onun enerjisiyle benim tecrübemi birleştirdim başarı geldi...”

Teşvik mekanizmaları. Üniversite yönetimlerin oluşturduğu teşvik mekanizmalarının, girişimcilik kültürünün personel tarafından benimsenmesinde ve proje faaliyetlerine yönelik çalışmaların artmasında olumlu yönde etkisi vardır. Teşvik mekanizmalarının nasıl işleyeceği konusunda personelden alınacak geri bildirimler, motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Bu sayede girişimcilik kültürü, yönetimin akademisyenleri, akademisyenlerin öğrencileri teşvik etmesi şekline üniversite içerisinde yayılacaktır.

“... Buradaki en önemli şey bana kalırsa, üniversitelerde girişimcilik faaliyetlerini motive edecek teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi olacaktır. Bunu yaptığınız müddetçe tepe yönetici isterse girişimciliği engellemeye çalışsın, engelleyemeyecektir yani. Teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi sayesinde, kendi kendine güç üreten ve sürekli dışların döndüğü bir mekanizmayı hayata geçirmek mümkün olur diye düşünüyorum...”

“... Her hafta derse girdiğimde, öğrencilere sorduğum sorular var. O sorulardan bir tanesi ‘Bu hafta kendi işini kuran bir arkadaşımız var mı?’. İlk sorum bu. Bütün derslerimde girişimciliği ön plana çıkarıyorum. Girişimcilikle ilgili bilgiler veriyorum...”

Mentorluk birimi. Akademisyenleri ve öğrencileri girişimcilik faaliyetleri konusunda bilgilendirecek ve süreçler konusunda yardımcı olacak, sanayi ve üniversiteyi bir araya getirecek arayüz kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. TTO’lar bu amacı karşılamaya yönelik olarak kurulmuş olsalar da, etkin olarak faaliyet gösteremiyor olmaları, üniversite bünyesinde bir mentorluk birimine ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır.

“... Yönetim öyle bir arayüz oluşturacak ki sektör buraya gelecek ben buraya geleceğim. Nasıl emlakçı bir nokta oluşturuyorsa, nasıl marketlerde bir sürü insanlarla karşılaşıyoruz, herkesin kişisel özellikleri farklı ama orada buluşuyoruz. Üniversite bu pazarı oluşturmalı... Sektör ortaya çıkıp da valiliğin ortasında 'Ey ahali gelin, benim bilimsel bilgimi size aktarayım, proje çıksın' dememeli...”

“... O anlamda mentorluk edecek bir yapı lazım, yönlendirecek insanlar lazım. Yani çok güzel fikirlerim var ama o fikri sunacağım kurum neresidir? Bunu bilmiyorum mesela, ya da bu kuruma bu fikri hangi standart kalıplarla sunacağım? İş fikrini kağıda kaleme döktüğünde bunu nasıl yazacağı, nasıl şekillendireceği hakkında çok fazla bilgi sahibi değiller. Bununla ilgili hem öğrencilere hem akademisyenlere bilgilendirme toplantıları yapılabilir...”

Uluslararasılaşma. Uluslararası yayınlar yapılması, kongrelerde temsil edilmesi, yurtdışındaki üniversitelerle değişim programları kapsamında öğrenci ve öğretim üyesi değişimi; uluslararası gündemin ve yeniliklerin takip edilebilmesi, yeni bakış açılarının kazanılması bakımından dönüşüm sürecini olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.

“... Yapılan çalışmaları yurtdışında, konferanslarda vs. sunmaya yönelik şeylerden bir tanesini değil de iki tanesinin desteklenmesinin daha doğru olduğunu düşünüyorum. Bilgiyi elde etmek, arı gibi olmak... Bir yerlere gitmeden bal toplayamazsın. Ne var ne yok bilemezsin...”

“... Yine yenilikçilik boyutuna dönecek olursak, uluslararasılaşma aslında birçok üniversite için yenilikçiliğin bir boyutu. Farklı kültürlerden gelen öğrenciler de aynı zamanda buradaki öğrencilerle kaynaşıp yenilikçiliği de besliyor diye düşünüyorum...”

Performans ölçümleri. Girişimcilik niyetine sahip üniversiteler vizyonlarına ulaşabilme yolunda, yapılan girişimleri, faaliyetleri kontrol etmeli ve geri bildirimleri değerlendirmelidir. Performans ölçümleri stratejik planın işlevselliği açısından önemlidir. Girişimciliğin vizyonda, misyonda ve stratejik planda biçimsel olarak yer alması, niyetin belirtilmesi açısından önem arz etse de, önemli olan üniversite içerisinde örgütlenmesi ve kontrol edilmesidir.

“... Girişimcilik, stratejik planın illa ki önemli kısımlarında olmalı, kontrol edilmeli, geliştirilmeli. Yani, yalnızca baştan bunu söylemekle

olmaz. Geribildirimlere bakarak daha tabanı sağlam şekilde oturtulmalı, ufku geliştirilmeli, kapsamı geliştirilmeli, uygulamaları geliştirilmeli...”

“... Bu bir birikim gerektiriyor. Sabahtan akşama olacak bir şey değil. Deneme sonuçlarını almayı gerektiriyor, bir feedback gerektiriyor...”

Konum. Üniversitelerin sanayi kuruluşlarına yakın olması, ulaşımının kolay olması, büyük şehirlere yakınlığı girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili olan bir faktördür. Katılımcılar Düzce'nin, iki büyük şehir olan İstanbul ve Ankara'nın arasında, şehirlerarası ulaşım yollarının üzerinde, liman kentine sahip bir il olmasının avantajını hissettiklerini belirtmişlerdir.

“... Zaman zaman öğrencileri teknik gezilere götürüyoruz. Teknik gezilere götürdüğümüz yerler de yakın yerler oluyor. Özellikle İstanbul'a ve Ankara'ya teknik geziye götürdüğümde, ki bunlar Türkiye'nin önde gelen firmalarıydı... Onlarla konuştuğumuzda, Düzce'nin ve üniversitenin ne kadar stratejik bir konumda olduğunu onlar da dile getirdiler. Şu da var, hem İstanbul'dan hem Ankara'dan davet ettiğimiz sanayiciler, onların katkıları, bizim onlara tekrar geri dönüş yapabiliyoruz, bence hepsi alakalı diye düşünüyorum...”

Sesini duyurabilmek. Üniversitelerin düzenlediği çeşitli etkinliklerle, proje faaliyetleriyle, yenilikçi yayınlarla adını hem ulusal hem uluslararası çevrelerde duyurabilmesi, tanınırlığının artması ve markalaşması açısından etkili olan faktörlerdir.

“... Yani, kendini tanıtabilecek etkinlikler düzenlemesi lazım. Etkinlikler önemli. Sanayi sektörünü de içerisine katacak şekilde bazı organizasyonlar yapmak gerekir. Bunlar katkı sağlayabilecek şeyler...”

“... Fındık bilebildiğimiz kadarıyla Düzce'nin en önemli tarım ürünlerinden birisi ama Dünya pazarlarında Düzce fındığı diye bir arayış içinde mi müşteriler? Yok, bildiğimiz kadarıyla. Fındık Türkiye'nin en stratejik ürünlerinden birisi ama Türk ürünü olarak bilinirliği nedir? Bilinmiyor... Burada önemli olan, kendini uluslararası piyasalarda marka şehir olarak çıkartabilecek bir takım ürün, tarımsa tarım, ileri teknoloji, tıp teknolojisi... Bu noktalarda Düzce aslında hem insan kaynakları, hem de bulunduğu konum itibarıyla oldukça elverişli. Olmaması için ciddi gayret sarf edilmesi lazım...”

3.2.2.2. Devlet Faktörleri

Üniversitelerin dönüşüm sürecini olumlu etkileyen devlet kaynaklı faktörler bu kategori altında değerlendirilmiştir. Kategori 2 kodundan oluşmaktadır: Destek ve teşvikler.

Destek. Devletin TÜBİTAK, SAN-TEZ gibi projeler, Teknoloji Transfer Ofisi Destek Programı gibi uygulamalarla üniversiteye ve akademisyenlere fon sağlama yoluyla destek vermesi, üniversitelerin girişimci faaliyetlerde bulunmalarına yardımcı olmaktadır.

“... Bilim Teknoloji Yüksek Kurumu'nun yanlış hatırlamıyorsam 27. toplantısında alınan bir karar gereği tetiklenen bir süreç var. TÜBİTAK'ta bu süreci yürütmekle görevli kuruluş olarak TTO'lar ile ilgili bir yapılanma modeli ortaya koydular... Türkiye'de öncü nitelikte olan başka üniversiteler var. İlk çıkılan çağrıda diğer üniversitelere göre bir adım önde olan 10 tane üniversiteye, örneğin TTO Destek programından yararlanarak daha güçlü ve nitelikli bir altyapı oluşturma fırsatı verildi...”

“... TÜBİTAK'ın Teknogirişimcilik destekleri var. Siz eğer altyapıyı kurabilir ve olgunlaştırabilirseniz, fikriniz varsa devletten yeterli destek var. En güzeli bizim bölümümüzün 5 öğrencisi şuanda Teknoparkın kuluçka merkezinde. Hiçbir engelle de karşılaşmadılar. Tamamen bölümün, fakültenin, rektörlüğün birebir ve Teknopark yönetiminin çok ciddi destekleriyle şuan belli bir seviyeye varmak üzereler...”

Teşvikler. Devletin stratejik kalkınma planları kapsamında üniversiteyi de içerisine alacak şekilde verdiği teşvikler, üniversite sanayi işbirliğini güçlendirerek, bölgesel kalkınmanın önünü açan önemli faktörlerdir.

“... Düzce Üniversitesi'nin girişimci bir üniversite olarak tanımlanabilmesi için öncelikle Düzce'nin öne çıkan sektörleri ile ilgili ciddi bir çalışma yapması lazım. Burada hangi alanlara yoğunlaşırsa Düzce'ye katma değer oluşturur? O noktada yapılacak bir takım stratejik kalkınma planları, tabiri yerindeyse tespit edildikten sonra onlara yoğunlaşılabilirse, bir takım desteklerle beraber, tahmin ediyorum üniversite de sanayiye ya da ileride üniversite mezunlarından girişimci olabilecek kişilere ciddi katkılar sağlar diye düşünüyorum. Önce buranın bir kalkınma planının yapılması lazım...”

3.2.2.3. Sanayi İşbirliği

Üniversitelerin dönüşüm süreci üzerinde olumlu etkisi olan üniversite-sanayi işbirliği uygulamaları bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 3 koddan oluşmaktadır: Proje ve protokoller, eğitimler, danışmanlıklar.

Proje ve protokoller. Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında yürütülen projeler ve imzalanan protokoller, sanayinin sorunlarına çözüm getirebilme, inovatif araştırmaların gerçekleştirilmesi, bilimsel bilginin uygulamaya geçirilmesi ve değere dönüştürülmesine aracılık ederek üniversitelerin girişimcilik kimliklerine katkıda bulunmaktadır. Katılımcılar sanayi ile birlikte yürüttükleri projelerden örnekler vermişlerdir:

“... Üniversite sanayi işbirliği açısından hiçbir şey yokken, Teknopark kuruluş sürecinde sanayicilerle kurulan diyalogların neticesinde 3 tane Ar-Ge projesini sanayi kuruluşlarıyla yürütmüş bir insanım. 2 tane SANTEZ projesini tamamlamış bulunmaktayım. 1 tane devam eden yine TÜBİTAK'ın üniversite sanayi işbirliği projesini devam ettiriyoruz. Beraberinde diğer fakültelerimizde yine hocalarımızın sanayi kuruluşları ile birlikte yürütmüş oldukları üniversite-sanayi işbirlikleri projeleri var...”

Eğitimler. Üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde girişimciliğe yönelik verilen seminerler, eğitimler, aktiviteler, sanayicilerin üniversitede girişimcilikle ilgili dersler vermeleri, staj ve teknik gezi konusunda yardımcı olmaları üniversitelerin dönüşüm sürecine olumlu yönde etkisi olan faktörlerdir.

“... Faaliyetlerini anlatmaları ya da iş dünyası ile alakalı öğrencileri bilgilendirmeleri açısından davet ettiğimizde gelip konuşuyorlar. Mesela X firmasının genel müdürü gelip konuşuyor. Geçen haftalarda bir etkinliğimiz de vardı, Y firmasının genel müdürü geldi konuştu. Destek veriyorlar, işbirliklerimiz var yani...”

“... Gidiyorum kamu kurumları olsun, özel sektör olsun üniversiteden personel istediklerinde... Mesela yenilikçi karar verme teknikleri ile ilgili eğitim almak istiyoruz diyorlar, ben gidip eğitim veriyorum onlara, yöneticilere, çalışanlara...”

Danışmanlıklar. Üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde yürütülen bir diğer uygulama da akademisyenlerin sanayi kuruluşlarına danışmanlık ve raporlama hizmeti vermesidir. Bu faaliyetler üniversite ile sanayinin yakınlaşmasına vesile olarak ileride kurulacak işbirliklerine önyak olmaktadır.

“... Bence en önemli şey üniversitelerdeki bir kere hocaların hepsinin, hepsinin demeyeyim de büyük bir kısmının danışmanlık vermesi...”

“... 3-4 tane sanayi kuruluşuna bizim bölümden hocalarımız danışmanlık yapmaktadırlar. Sahadaki yapı üretimi de dahil, fabrikalardaki ileri teknoloji otomasyonu, ön imalat, yerli imalat, prefabrike yapı elemanlarının üretimleri dahil olmak üzere, gerek üretim süreçleri, gerek mamulün nitelikleri... Yapı işletmesi konusunda çok ileriyiz. Yapının nitelikleri, içerikleri, kompozitliği ile ilgili bir sürü araştırma, geliştirme yapıyorlar, danışmanlık veriyorlar...”

3.2.3. Girişimci Üniversitenin Özellikleri

Girişimci bir üniversitede olması gereken özellikler bu tema altında toplanmıştır. Tema 3 kategoriden oluşmaktadır: Kültür, stratejik yönlendirme, belirleyiciler.

3.2.3.1. Kültür

Girişimci bir üniversitenin sahip olması gereken kültürle ilgili ifadeler bu kategoride toplanmıştır. Kategori 4 koddan oluşmaktadır: Yenilikçilik, öncülük, katılımcılık, fırsat eşitliği.

Yenilikçilik. Girişimcilik ve yenilik birbirinin ayrılmaz parçası ve tamamlayıcısıdır. Dolayısıyla, yenilikçi bir kültüre sahip olmak girişimci bir üniversitenin olmazsa olmazıdır. Bu kültürün özelliği yeni fikirlere, uygulamalara, araştırmalara ve değişime açık olmak, bu tür faaliyetlerin önünü açmak ve desteklemektir.

“...kendi içerisinde gerek hizmet, gerek eğitim öğretim süreçlerinin tamamında yapmış olduğu yenilikçi uygulamaların fazlalığı benim için o üniversiteyi girişimci üniversite olarak tanımlamaya yeterli olur diye düşünüyorum. Yani yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarıldığı... Bu üniversitelerin tüm görev ve sorumluluk alanlarından bahsediyorum...”

“Üniversiteler zaten yenilikçi olmalı, zaten girişimci olmalı. Bün-yelerine hep yenilikleri, yeni gelişmeleri katmalı bence. Zaten bu gö-revi yani...”

Öncülük. Girişimci bir üniversitenin kültürünün en belirgin özel-liklerinden biri yenilikçiliğin beraberinde getirdiği öncü olma rolüdür. Girişimci bir üniversite fırsatları keşfedebilen, sorunları saptayan, elin-deki bilimsel bilgiyi kullanarak bu sorunlara çözüm üreten, dolayısıyla bölgesel kalkınmaya öncülük eden bir kurum olmalıdır.

“... Proaktif olmak ise öncü olmak demek, aynı zamanda fırsatla-rı önceden sezinlemek demek. Bu anlamda birçok üniversite, dünya üniversiteleri arasına girmek için uğraşüyor. Bunun için de bir adım önde olmanın gerektiği ne ise ona bakıyor. Bir adım önde olmak yine yenilikçilikle bağlanıyor ve risk alabilmekle...”

Katılımcılık. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkabilmesi farklı bakış açı-larına imkan veren bir kültüre gereksinim duyar. Demokratik ve katı-lımcı bir kültür, özgür düşünceye ve eleştirel bir bakış açısında fırsat verir. Farklı bakış açıları yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Eleştirel bakış açısı, bir konu hakkında kimsenin göremediği bir ger-çeğin ortaya çıkmasına fırsat tanır. Dolayısıyla girişimci bir üniversite katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.

“... Dolayısıyla üniversite üst yönetiminin olaylara mekanik bak-maması, farklı açılardan bakabilme özelliğinin olması... O da katılımcılıkla olur ancak. Yönetimler, eleştiren insanların olduğu sistemle git-meli. Çünkü eleştirme aslında sigorta mekanizmasıdır. Eleştiren insan ‘şunu şöyle yapsak daha iyi olur’ diyorsa, alternatifler de söylüyorsa, sizin sisteminiz mükemmeliyete doğru gider...”

Fırsat eşitliği. İnsanların kişisel özellikleri farklıdır. Dolayısıyla sosyal olan akademisyenler, fikir belirtme, ilişkiler kurma ve temsil etme açısından ön planda olabilirler. Buna karşın fazla sosyal olma-yan kişilerin de özgün fikirleri olabilir. Önemli olan geri planda kalan kişilerin de fikirlerini görerek, sisteme katabilmektir. Girişimci bir üni-versite kültürü kişisel özelliklere göre değerlendirmelerin yapılmadığı, her personelin kendisini ifade edebileceği fırsat eşitliğine dayanan bir kültüre sahip olmalıdır. Bu kültür personel arası koordinasyonun sağ-lanmasına, takım ruhunun oluşmasına zemin hazırlayarak katılımcılığa da destek olmaktadır.

“... O çaba var ama o çabayı anlamlı kılacak o pazar ortamı yetersiz olduğu için, içine kapanan, asosyal olan ya da ben hangi çalışmayı yapayım, benim alanımla ilgili bir şey yok ki diyen insanların da fırsat bulacağı ortam oluşturulmadığı için belki biraz beklenenin altında kalıyor. O ortam oluşturulduğunda, burada herkesin bir proje içerisinde otomatikman bir sorunun çözümüne ortak olacağı açıktır...”

3.2.3.2. Stratejik Yönlendirme

Girişimcilik kültürünün benimsenmesinde etkili olan faktörler, stratejik yönlendirme kategorisi altında toplanmıştır. Tema 2 koddan oluşmaktadır: Vizyon ve vizyonun yayılması.

Vizyon. Vizyon, üniversitelerin gelecekte olmak istediği yerin, misyon ise mevcut durumlarının ifadesidir. Dolayısıyla, girişimcilik kavramı girişimcilik niyetine sahip üniversitelerin vizyon, misyon ve stratejik planlarının içerisinde yer almalıdır. Girişimcilik kavramının biçimsel olarak belirtilmesi muhakkak ki tek başına yeterli değildir, fakat hedefe doğru alınan yolun ilk adımıdır.

“... Neticede misyon bizim var olma amacımızsa, bugünü tanımlamaksa, vizyon da geleceği tanımlamaksa, hem bugünü tanımlamak hem de geleceğe varmak da kesinlikle o girişimcilik ruhunun orada yer alması lazım ki hem öğrenciler, hem akademik kadro hem de idari kadro o girişimcilik ruhunu hissedebilsin...”

“... Eğer kendini birincil değer katan, girişimci üniversite diye tanımlıyorsa, ki normalde tanımlaması lazım normal bir üniversitenin bu öncelikli misyonu olmalı veya misyonun içerisindeki 5-10 ifadeden birinin girişimciliğe önem veriyor olmasını bekleriz...”

Vizyonun yayılması. Girişimcilik kültürünün kurumsal olarak oturtulması ve zaman içerisinde bir alışkanlığa dönüşebilmesi, vizyonun doğru aktarılabilmesi ve üniversite içerisinde tüm birimlere yayılabilmesiyle mümkün olur. Sadece belirli birimlerin ön planda olması, bir üniversitenin girişimci olarak tanımlanmasında yeterli olmamaktadır. Bu kültürün üniversitenin bütün birimlerce ve tüm üyelerince benimsenmesi ve pratikte uygulanıyor olması gerekmektedir. Teşvik mekanizmalarının işlevselliği, motivasyonun sağlanması, işbirliğine yönelik katılımcı bir yönetim anlayışı bu kültürün benimsenmesinde ve yayılmasında etkili olan faktörlerdir.

“... Girişimcilik dediğimizde, sadece girişimcilik ödülü almak, birkaç fakültenin buna ayak uydurmasını sağlamak değil. Her alt birimde o ruhun tamamen yaşatılıyor olması lazım. Bence şuanda tüm alt birimlerde tamamen bu ruh oturtulmadığı için tam bir kurumsallaşma olmadığını düşünüyorum. Bence biraz daha yolumuz var...”

“... Bilinçlendirmek bir iştir ve yaptılar. Şimdi burada yapmaları gereken motivasyonu sağlamak. Motivasyon ‘Buyurun, işte burada yer var’ demekle olmuyor yani. Bilgiyle olmuyor. Motivasyon gösterecek oluyor. Yani örneklerini vererek, işlerini kolaylaştırarak oluyor. Şuan o kadar rahat bir durumda değil girişimcilik. Yani motive edecek olanakları net gösteremiyorlar ve yardımcı olamıyorlar. Yapamazlar mı? Bence yapabilirler. Bu şekilde bir hedef koyarlar ve yönlendirirlerse mutlaka iş daha katılımcı hale gelecektir...”

3.2.3.3. Belirleyiciler

Bir üniversitenin girişimci kimliğini belirleyen özellikler, bu kategori altında toplanmıştır. Belirlenen bu özelliklerin her birinin, üniversitenin girişimci olarak nitelenmesinde etkisi vardır. Geliştirilen teorik modele göre, üniversitelerin bu özelliklerden bir veya birkaç tanesine sahip olması girişimci olarak tanımlanmasında yeterli olmamaktadır. Girişimci üniversitenin bu belirleyici özelliklerin hepsini taşıyor olması gerekmektedir. Kategori 6 koddan oluşmaktadır: Endeksler, girişimci araştırmacılar, girişimci mezunlar ve öğrenciler, teknopark faaliyetleri, finansal özerklik, inovatif yayınlar.

Endeksler. Girişimci üniversiteler yayınlanan ulusal ve uluslararası girişimcilik endekslerinde sıralamaya girerler. Türkiye’de üniversiteler TÜBİTAK tarafından yayınlanan ‘Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nde belirli faktörlere göre sıralanmaktadır. Bu faktörler, ‘bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği’, ‘fikri mülkiyet havuzu’, ‘işbirliği ve etkileşim’, ‘girişimcilik ve yenilik kültürü’, ‘ekonomik katkı ve ticarileştirme’dir (TÜBİTAK, 2015). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Avrupa Komisyonu (EC) Avrupa üniversiteleri için rehber özellik taşıyan bir girişimci üniversite modeli sunmuştur. Modelin ‘liderlik ve yönetim’, ‘örgütsel kapasite, insanlar ve teşvikler’, ‘eğitim ve öğretimde girişimciliğin gelişimi’, ‘girişimciler için yollar’, ‘bilgi değişimi için üniversite - sanayi/dış çevre ilişkileri’, ‘uluslararasılaşmış bir kurum olarak girişimci üniversite’ ve ‘girişimci üniversitenin etkisinin ölçülmesi’ olmak üzere 7 faktörden oluşmaktadır (EC ve OECD, 2012). Belir-

lenen bu faktörler doğrusunda üniversiteler girişimci olarak tanımlanmaktadır.

“... Şuan itibariyle, üniversitelerin sahip olmuş olduğu akademik ve diğer altyapıyı kullanarak, girişimcilik ile ilgili faaliyetlerin kontrol edildiği bir endeks oluşturuldu TÜBİTAK tarafından malumunuz. Buradaki gösterge setlerine göre bir üniversitenin girişimci olup olmadığını TÜBİTAK kontrol ediyor. Biz de o çerçevede üniversitemizde yapılan girişimcilik faaliyetlerini algılıyoruz açıkçası...”

“... Uluslararası Girişimcilik ve Kariyer Sempozyumuna katılmıştım, bir bildiri sunmuştum. Orada önce Düzce Üniversitesi'nin girişimcilik yönünden bahsetmiştim kendi üniversitem olması sebebiyle. Avrupa Girişimcilik Ödülü'nü ilk kez alan bir üniversite olduğumuzu söylediğimizde, kahve arasına çıktık, bazı hocalar Avrupa Girişimcilik Ödülü'nün olduğunu bile bilmediklerini, ilk defa duyduklarını ifade ettiler. Bunu bilmeyen pek çok farklı üniversitenin mensubu varken bizim üniversitemiz böyle bir ödülü alıyorsa, bence diğer üniversitelere göre girişimci bir üniversiteyiz diyebiliriz...”

Girişimci araştırmacılar. Girişimci bir üniversitenin belirleyici özelliklerinden bir tanesi de girişimciliği ve araştırmacılığı birleştirebilen ve bu dengeyi kurabilen akademisyenlere sahip olmasıdır. Yeni bilgi ve teknolojinin üretilmesi araştırmacı ruhunu gerektirir, bilgi ve teknolojinin değere dönmesi ise girişimcilik ruhuyla mümkün olur. Girişimci üniversitelerde çalışan akademisyenler bu iki özelliği sentezleyebilen kişiler olmalıdır.

“... Ben girişimciliğin araştırmacılıktan ayrı bir şey olduğunu düşünmüyorum zaten. İkisi birbiriyle bütünleşik kavramlar... Kişilik özelliklerim gereği belki girişimci araştırmacılık yapan bir yapıya sahibimdir bilemiyorum. Çalıştığın alan itibariyle belki, malzeme alanında çalıştığımızdan dolayı, geçmişte çalıştığım malzeme konularını bıraktım, şimdi bambaşka yepyeni malzemeler üzerinde çalışmalar yapıyoruz. Bu benim için büyük bir keyif aslında...”

“... Bir sanayici gibi bir girişimci değiliz. Üniversitede hoca olmanın farklı şeyleri var. Tabi ki neler yapılabilir, teorik bilgileri pratiğe dönüştürmek için, gerektiğinde bir hoca gibi durmamak gerekiyor, icabında önlüğü giyip çalışmak lazım bir noktada. Sık sık fabrikaları ziyaret edip bilgi alışverişinde bulunmaları gerekir...”

Girişimci mezunlar ve öğrenciler. Girişimci bir üniversite, öğrencileri ve mezunları arasından girişimciler çıkarabilmelidir. Bu girişimcilik kültürünün öğrenciler üzerindeki yansımasıdır. Girişimcilik derslerinin tüm birimlere yayılması, uygulama ve etkinliklerle desteklenmesi, mentorluk uygulamaları öğrencilerin girişimcilik yönlerinin açığa çıkmasında etkili olan faktörlerdir.

“... Ders verdiğim sınıflarda öğrencilerin kendi işlerini kurmaları yönünde onları destekliyorum. Projelerle biz birçok yarışmalara başvuruyoruz, ödüller aldılar. Şuan öğrencilerim kendi işlerini kurdular, ticarete başladılar...”

“... Girişimcilik eğitimlerinin verilmesi tek başına yetmez. Aynı zamanda üniversitenin içerisinde öğrencilerin girişimci olabilmelerine yönelik mekanizmalar kurulmalı. Onlar desteklenmeli. Sonuçta da şuna bakılmalı mutlaka, acaba bizim mezun olan öğrencilerimizin ne kadarı girişimci olmuş? Öğrenciyken ne kadarı girişimci olmuş? Mezun olduktan 6 ay sonra ne kadarı girişimci olmuş? 1 yıl sonra ne kadarı girişimci olmuş? 5 yıl sonra ne kadarı girişimci olmuş? Üzerinden bir değerlendirme yapmak lazım...”

Teknopark faaliyetleri. 4691 sayılı Teknoloji Bölgeleri Kanunu (2001) 'na göre Teknoloji geliştirme bölgesi; “yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsünün imkanlarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip Teknoparkı ya da Teknokenti” ifade eder. Tanımlamadan anlaşılacaktır ki, Teknoparklar üretilen bilgi ve teknolojinin değere dönüştürülmesi ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunulması konusunda çok önemli bir göreve sahiptir. Etkin olarak işleyen teknoloji geliştirme bölgeleri, girişimci üniversitelerin en belirgin özelliklerinden biridir.

“... Teknoparkta öğrencilerimiz var. Hocalarımızın şirketleri var. Teknoparkın genel müdürü bizim fakültemizin öğretim üyesi. Teknoparkı iyi tanıyoruz, iyi biliyoruz. Ne işe yaradığını biliyoruz. Teknopark-

ta proje değerlendirme görevleri yapıyorum. Teknoparkın ne olduğunu, girişimcilik için ne kadar önemli olduğunun farkındayım..."

"... Teknoparkın kurulmuş olması da burada bir kat işi hızlandırmış oldu. Çünkü mevcut şartlarda, akademisyenlerin ciddi mesai harcaayıp onun karşılığını alamamasından dolayı bir içe kapanma söz konusuydu. Teknopark sayesinde bir takım şeylerden faydalanarak, sektörle buluşabilme pazarı oluştu..."

Finansal özerklik. Devlet üniversitelerinin girişimcilik konusunda yaşadığı en büyük sıkıntılardan bir tanesi finansman sorunudur. Üniversitelerin özerkleşmesi ve kendi bütçelerini oluşturabilme yetkisine sahip olmaları bir gereklilik olarak görünmektedir. Etkili stratejik planların oluşturulabilmesi, yönetilebilir bir bütçeye sahip olmayı gerektirir. Ayrıca kendi finansmanını sağlama zorunluluğu üniversitelerin girişimcilik konusunda profesyonelleşmesine de yardımcı olacaktır.

"... Devlet üniversitesi iseniz eğer yaptığınız planlar aslında stratejik planlar değil. Bütçesini kendiniz belirleyemediğiniz ve kaynağını kendiniz oluşturamadığınız bir stratejik plan, plan değil. Dolayısıyla, bunun üzerinde konuşmaya bile gerek yok. Bizim üniversitelerimizin stratejik planları daha çok uygulama planları gibi algılanabilir..."

"... Onlara tavsiyem, doğrusu bu işin zoru ama kendi bütçelerini kendilerinin yapması. Bu çaresizlik içinde çözüm üretmeye sevk edecektir onları. Yani yaşamaları için ne yapmaları gerektiğini oturup kendileri düşünecektir. Hazır birtakım imkanları verdiğinizde bu insanların tabi çok fazla üretken olmasını, eğer böyle çok şey değilse biraz hayalcilik olur herhalde..."

İnovatif yayınlar. İnovatif yayınlar, bilgi ve teknolojinin değere dönüştürülmesinin ilk adımıdır. Ulusal ve uluslararası literatüre katkıda bulunan inovatif yayınlar, sundukları yeni bilgi ve teknolojilerle, çözüm üretme noktasında girişimci üniversitelerin belirgin bir özelliğidir. Önemli olan yayınların sayısı değil, literatüre ve topluma kazandırdığı değerdir.

"... Batıda üniversiteler aldıkları patentlerle, geliştirdikleri teknolojilerle, sundukları çözümlerle anılıyorlar ve derecelendirmede de işte bu yapılan çalışmaların 'paper' haline dönmesi... Yani eğer bir patent varsa, yani katma değere dönüşüp üretime dönüştürülebilen bir takım patentler üretilebiliyorsa, onlardır..."

“... Bir de hem iç paydaşlarına hem de dış paydaşlarına fayda sağlayabilecek ürünler üretmek. Bu bir mal olabilir, bir hizmet olabilir. Mesela biz sosyal bilimciler ortaya bir mal çıkartamayız ama hizmet üretebiliriz...”

3.2.4. Değer

Girişimci Üniversitenin çıktısı ‘değer’dir. Değer; gelir ve saygınlık olarak üniversiteye, çözüm üretme ve alternatif ve yenilikler sağlama bakımından sanayiye, bölgesel kalkınma olarak topluma sağlanan katkıyı ifade eder. Dönüşüm; sürekli kendini yenilemeyi gerektiren, sabır, çaba ve istek gerektiren bir süreçtir. Bir katılımcı bilginin değere dönüşme sürecini ve sonucunda elde edilen meyveyi, bir tohumun ağaca dönüşmesi ile özdeşleştiren şu sözlerle ifade etmiştir:

“... Toprağa tohum ekersiniz, bunlardan %50’si başarılı olursa büyük bir başarı kabul edilir mesela. Ormanda da fidan dikiminde de böyledir. %100 başarı beklemek tabiata aykırıdır bir noktada. Bunlardan bir tanesi, iki tanesi bile çok önemli. Bir gelişme ortaya koysa, bilginin sağlanması sonucunda, bu da ileride bir gelişime dönüşse, sektöre önemli bir katkı sağlasa çok önemli bir şey olur elbette...”

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’deki üniversitelerin girişimci üniversite olma yolunda izledikleri süreçlerinin genel bir çerçevesinin çizilmesinin amaçlandığı bu çalışmada, nitel analiz desenlerinden Gömülü Teori yaklaşımı izlenmiştir. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2015 sıralamasında ilk 50’de yer alan ve ‘değer üreten üniversite’ sloganına sahip Düzce Üniversitesi akademisyenlerinden amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen 12 akademisyenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler kodlama analizine tabi tutulmuş ve sonuç olarak “Girişimci Üniversite Olmaya Engel Olan Faktörler”, “Girişimci Üniversite Olmaya İvme Kazandıran Faktörler”, “Girişimci Üniversitenin Özellikleri” ve “Değer” olmak üzere 4 temadan oluşan bir teorik model sunulmuştur.

Sunulan teorik modele göre; üniversiteler dönüşüm sürecinde üniversiteden, devletten ve sanayiden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Yetersiz bütçe, yetersiz TTO faaliyetleri, koordinasyon eksikliği, ders yükü, idari yükler, mesleki ego ve personel eksikliği üniversitelerin örgüt içerisinde karşılaştığı sorunlardır.

YÖK mevzuatı ve resmi prosedürler devletten kaynaklanan sorunları temsil etmektedir. Sanayi cephesinde ise talep yetersizliği, üniversiteye karşı önyargı ve ben bilirimci zihniyet üniversitelerin karşısına sorun olarak çıkmaktadır.

Yukarıda yer alan engeller, ivme kazandıran faktörler aracılığıyla dönüşüm ve uyum sürecini hızlandırabilmektedir. Hızlandırıcı faktörler, üniversite içerisinde gerçekleştirilen uygulamalarla, devlet desteğiyle ve sanayi ile kurulacak etkin işbirliği ile üniversitelere itici güç işlevi görmektedirler. Bu faktörlerden etkin bir şekilde faydalanan ve başarılı bir dönüşüm süreci geçiren üniversitelerin ise 'girişimci' olarak tanımlanabilmesi için taşıması gereken özellikler vardır. Bu özellikler kültür, strateji ve belirleyici özellikler olarak üç kategori altında toplanmıştır. Yenilikçilik, öncülük, katılımcılık ve fırsat eşitliği girişimci bir üniversitenin belirleyici kültürel özellikleridir. Girişimciliğin bir kültür olarak benimsenmesi ve bir alışkanlığa dönüşebilmesi, tüm üniversite personeli tarafından anlaşılan, benimsenen ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulması ve tüm birimlere yayılması ile mümkün olur. Girişimci bir üniversitenin belirleyici özellikleri ise endekslerde sıralamaya girmesi, girişimci araştırmacılara sahip olması, öğrenci ve mezunlarından girişimciler çıkarabilmesi, etkin teknopark faaliyetleri, özerk bir bütçeye sahip olması ve yaptığı inovatif yayınlardır. Bu kültüre sahip, bu stratejileri uygulayan ve belirleyici özelliklere sahip olan girişimci üniversitelerin çıktısı ise değerdir. Bu değer; üniversiteye gelir ve saygınlık, sanayiye inovatif çözümler, teknolojik atılımlar, topluma ise bölgesel kalkınma ve refah düzeyinin artması olarak dönmektedir.

Strauss ve Corbin (1990)'in kodlama paradigması izlenerek oluşturulan teorik modelde temsil edilen temaların, Yıldırım ve Aşkun (2012)'un belirlediği girişimcilik niyetini etkileyen faktörler olan "strateji", "kültür", "işbirliği" ve "örgüt" başlıklarının içerikleri ile uyum içerisinde olduğu görülmektedir. Fakat strateji, kültür ve örgüt ile ilgili faktörlerin niyeti etkileyen faktörler olarak değil, girişimci üniversitelerin özelliklerini temsil eden tema altında belirtilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Bu araştırmanın başlangıç aşamasında, üniversitelerin girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmış fakat ilerleyen süreçte bulguların üniversitelerin girişimcilik serüvenlerini açıklayan bir teorik modele doğru götürdüğü fark edilerek, araştırmanın amacı genişletilmiş ve araştırma sorularında değişiklikler yapılmıştır. Araştırma probleminin ve araştırma sorularının elde edilen veriler doğrultusunda değişikliğe uğ-

raması gömülü teori araştırmalarının doğasında olan bir durumdur (Şimşek ve Yıldırım, 2011). İzlenen bu yaklaşım sonucunda oluşturulan teorik modelin literatüre katkı sağlayan önemli bir diğer özelliği de, üniversiteleri girişimci üniversite olma yolunda etkileyen faktörlerin “engellenen” ve ivme kazandıran” temaları altında “üniversite”, “devlet” ve “sanayi” başlıkları altında gruplandırılmasıdır. Bu yönde elde edilen bulgular, Türkiye’deki üniversitelerin girişimci kimlik kazanma yolunda karşılaştıkları sorunların değerlendirilerek, bunları azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik atılacak adımlara ışık tutacaktır. Aynı şekilde ivme kazandıran faktörleri desteklemeye ve güçlendirmeye yönelik adımlar atılmasına da yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, bu araştırmanın Türkiye’deki üniversitelerin girişimcilik serüvenlerini açıklayan kapsamlı bir teorik model sunması açısından literatüre önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

4.1. Kısıtlar ve Öneriler

Araştırmanın örneklemini Düzce Üniversitesi’nde görev yapmakta olan 12 akademisyen oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular Türkiye’deki tüm üniversitelere genellenemez. Diğer üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerin görüşleri alınarak yürütülecek araştırmalar sunulan modelin geçerliliğine katkıda bulunacak ve başka faktörlerin de ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır. Teorik modeli oluşturan tema, kategori ve kodlardan geliştirilecek ölçekler, verilerin nicel analiz yöntemleri ile de test edilmesine katkıda bulunacaktır.

Oluşturulan model, Türkiye’deki üniversitelerin dönüşüm sürecinde yaşadıkları sorunlara ışık tutmakta ve sürecin hızlandırılması konusunda öneriler sunmaktadır. Bu önerilerin üniversite yönetimleri, akademisyenler, devlet ve sanayi sektörü tarafından dikkate alınması ve değerlendirilmesi Türkiye’deki üniversitelerin girişimci kimlik kazanabilmelerine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2007). Yüksek öğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar. *Değişim çağında yüksek öğretim, Yaşar Üniversitesi Yayını, 1*, 43.
- Arap, K. S. (2010). Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gereksinimleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(01), 001-029.

- Arnaut, D. (2010). Towards an entrepreneurial University. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 3(1), 135-152.
- Auerbach, C.F. and Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. USA: New York University Press.
- Barsony, J. (2003). Towards the Entrepreneurial University. In SEFI 2003 Conference-Global Engineer: Education and Training for Mobility. European Society for Engineering Education.
- Bessant, J. and Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Bronstein, J. and Reihlen, M. (2014). Entrepreneurial university archetypes: A meta-synthesis of case study literature. *Industry and Higher Education*, 28(4), 245-262.
- Clark, B. R. (1998). The entrepreneurial university: Demand and response 1. *Tertiary Education & Management*, 4(1), 5-16.
- Clark, B. R. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management*, 13(2).
- Clark, B. R. (2004). Delineating the character of the entrepreneurial university. *Higher Education Policy*, 17(4), 355-370.
- Clark, B. R. (2015). The character of the entrepreneurial university. *International Higher Education*, (38).
- Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Çiftçi, M. (2010). Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 341-347.
- D'Este, P., Mahdi, S. & Neely, A. (2010). Academic entrepreneurship: What are the factors shaping the capacity of academic researchers to identify and exploit entrepreneurial opportunities. Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper , 10, 5.
- D'este, P. & Perkmann, M. (2011). Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), 316-339.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- EC & OECD (2012). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. <<http://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>> adresinden 07.11. 2015 tarihinde alınmıştır.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research policy*, 27(8), 823-833.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix—University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *Easst Review*, 14(1), 14-19.
- Etzkowitz, H. & 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(2), 109-123.

- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & 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(2), 313-330.
- Glaser, B.G & Strauss, A. (2012). *The Discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Research* (7th Paperback Edition), USA: Aldine Transaction.
- Holley, K. A. & Tierney, W. G. (2005). Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts (review). *The Review of Higher Education*, 28(4), 634-636.
- Kawulich, B. B. (2004). Data analysis techniques in qualitative research. *Journal of Research in Education*, 14(1), 96-113.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell and S. Gillian (Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Lawton Smith, H. & Leydesdorff, L. (2014). The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges. Prometheus, (ahead-of-print), 1-16.
- Leydesdorff, L. (2012). The Triple Helix of university-industry-government relations. <<http://eprints.rciis.org/16559/1/The%20Triple%20Helix%20of%20University-Industry-Government%20Relations.Jan12.pdf>> adresinden 03.11. 2015 tarihinde alınmıştır.
- Mets, T. (2015). Entrepreneurial business model for classical research university. *Engineering Economics*, 66(1).
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Edition). USA: SAGE.
- Newson, J. (1998). The corporate-linked university: From social project to market force. *Canadian Journal of Communication*, 23(1).
- Odabaşı, Y. (2006). Değişimin ve dönüşümün aracı olarak girişimci üniversite. *Girişimcilik ve Kalkınma dergisi*, 1(1), 87-104.
- O'shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A. & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities. *Research policy*, 34(7), 994-1009.
- Özer, Y. E. (2011). Girişimci üniversite modeli ve Türkiye. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 85-100.
- Porter, M. E. & Ketels, C. H. (2003). UK Competitiveness: moving to the next stage. *Economic and Social Research Council*, DTI Economic Papers No.3.
- Richards, L. (2010). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (2nd Edition). London: SAGE.
- Röpke, J. (2000). The Entrepreneurial University. Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. <<http://etc.online.uni-marburg.de/etc/1/010.pdf>> adresinden 03.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Sakıncı, S. & Bursalıoğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli. *Journal of Higher Education & Science / Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92-99.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE.
- Siegel, D. S., Wright, M. & Lockett, A. (2007). The rise of entrepreneurial activity at universities: organizational and societal implications. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 489-504.

- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. The Johns Hopkins University Press: Baltimore.
- Strauss, A.L. (2003). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (Paperback Edition). UK: Cambridge University Press.
- Şimşek, H. & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayınları: İstanbul.
- TGBK (2001). Teknoloji Bölgeleri Geliştirme Kanunu. <<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4691.pdf>> adresinden 15.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Tsukomato, S. (2013). Academic Capitalism and Its Influence on Universities in the United States. *文明* 21, (30), 1-9.
- TÜBİTAK (2012). TÜBİTAK Teknoloji Transfer Ofisleri destekleme programı uygulama esasları. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//TEYDEB/1513/1513_Uygulama_Esaslari.pdf>adresinden 14.12. 2015 tarihinde alınmıştır.
- TÜBİTAK (2015). Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2015 Sıralaması. <http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue2015_siralama.pdf> adresinden 03.11. 2015 tarihinde alınmıştır.
- Wong, P. K., Ho, Y. P. & Singh, A. (2007). Towards an “entrepreneurial university” model to support knowledge-based economic development: the case of the National University of Singapore. *World Development*, 35(6), 941-958.
- Yıldırım, N. and Aşkun, O. B. (2012). Entrepreneurship intentions of public universities in turkey: going beyond education and research?. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 58, 953-963.
- Yi, G.F. & Hou, H.Y. (2009). Mapping of Mainstream Theories and Research Hot-tops in the Field of International Entrepreneurial University Research [J]. *Tsinghua Journal of Education*, 5, 008.
- Yi, G. F. & Zhao, W. H. (2009). Entrepreneurial University: The Reform and Creation of Research University Pattern [J]. In *Fudan Education Forum*, 1, 013.