



# DEĞİŞİMİN VE DÖNÜŞÜMÜN ARACI OLARAK GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE\*



Yavuz ODABAŞI \*\*

## ÖZET

Üniversiteler, çok değişkenli bir yapının etkisinde yeni çağa uyum sağlamaya çalışıyor. Gelişmiş ülkeler bu uyumu sağlamak için, "girişimci üniversite" uygulamasına yönelmiş bulunuyor. Küresel, ulusal ve kurumsal etkilerin tüm baskılarını hisseden ülkemiz üniversiteleri için de, "girişimci üniversite" modeli değişim ve dönüşüm için bir araç olabilir. Girişimcilik kavramı, Schumpeter'in açıklamalarından bu yana büyük gelişmeler ve yeni özellikler kazanmıştır. Kar amacının geri planda kalıp, risk alma, yaratıcı ve yenilikçi olma özellikleri günümüzün bilgi toplumlarındaki üniversite modelinin özünü de oluşturmaktadır. Kamu, devlet, kurumsal, sosyal ve iç girişimci özelliklerinden ülkemiz uygun bir model çıkartabilmelidir. Böylece; verimli, yenilikçi, yaratıcı, saydam ve kalite odaklı üniversitelere dönüşebilmek, uluslararası rekabette hak edilen yere gelebilmek olanaklıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, üniversite, bilgi toplumu, girişimci üniversite, yüksek öğretim.

\* Bu çalışma 3-4 Ekim 2005 tarihlerinde Akdeniz Üniversitesi'nin düzenlediği "Üniversitelerde Strateji Planlama" konulu panelde sunulan konuşmanın genişletilmiş biçimidir.

\*\* Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

## ABSTRACT

Universities have undergone various changes due to new paradigms in the world. Developed countries found entrepreneurship as one of the solutions for this adaptation process. Turkey, effected by global, national and institutional factors, many find entrepreneurial university as an instrumental tool. Entrepreneurship has gained different aspects since Schumpeter's explanation. Leaving aside the profit making side entrepreneurship, may be a new breath for universities with its risk taking creative and innovative aspects for the universities of knowledge society. Turkey, thus, may benefit from different types of entrepreneurship by transforming its universities to a model of productive, innovative and quality assured institutions.

**Keywords:** Entrepreneurship, university, knowledge society, entrepreneurial university, higher education.

## 1.GİRİŞ

Günümüz üniversiteleri; çok değişkenli, karmaşık ve yoğun bir değişim, dönüşüm baskısı altında küresel-bilgi çağına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Hızla değişen koşulların yarattığı baskılar sonucu, üniversitelerin stratejik planlama ve onun temel taşıını oluşturan stratejik dönüşüm değişikliği de zorunlu olmaktadır.

Gelişmiş Batı dünyasının çoğu yerinde, bu arayışın “**girişimci üniversite**” kavramına doğru yönelmiş olduğu ve bunun gereklerinin yerine getirilmesi için önemli dönüşümlerin, değişimlerin yapıldığı biliniyor. Üniversitelerimizin de yeniden yapısal değişiklikleri gerçekleştirme ve yenilenme sürecine ihtiyacı olduğu çok açık. Dolayısıyla, girişimci üniversite kavramı ve uygulamasına yönelik stratejik dönüşümün, ülkemiz üniversiteleri için de uygun bir model olduğu söylenebilir. Birçok ülkenin yüksek öğretiminde gerçekleşmekte olan büyük değişimde ülkemiz üniversitelerinin de yer alıp stratejik dönüşümü gerçekleştirirken, kendi kültür ve toplumsal yapısına uygun modeli bulma zorunluluğu başarı için kaçınılmaz görünmektedir.

## 2.ÜNİVERSİTELERDE DEĞİŞİME NEDEN OLAN ETKENLER

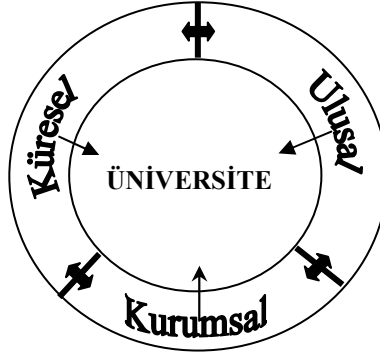
Ülkemiz üniversite sistemi, 21. yüzyılda yeni bir dönemin karşı konamayacak değişim baskılarıyla karşı karşıya kalmış ve bu duruma uyum sağlama çabası içine girmiştir. Değişme ile yeniden yapılanmanın sonuçlarını gösteren bu dönüşümü zorunlu kılan etkenler üç ana grupta toplanabilir.

Bunlardan birincisi, “küresel” başlığında toplanabilecek etkenlerdir. Bu etkenleri:

- Ülkemiz yükseköğretim sisteminin evrensel düzeyde başarılı olabilmesi için gereken standartlara erişebilmesi,
- Çağdaş toplumların üniversite ölçütlerini yakalayabilmesi,
- Ülkeler arasındaki sınırların/mesafelerin kalkmakta olması, toplumların neredeyse bir ağ biçiminde birbirleriyle bağlanmış/ bütünleşmiş olması, gerçeklerine yönelik hissedilen baskılar olarak adlandırabiliriz.

Tüm dünyaya açılan mega ve küresel lig üniversiteleri, eğitim ve bilginin alınıp satılan bir meta haline geldiği görüşüne dayanan kar amaçlı ve rekabetçi bir tutumla varlıklarını gün geçtikçe daha yoğun gösteriyor. AB ülkeleri yükseköğretimi için yürütülen değişim ve gelişme projelerine katılma, uyum sağlama, diğer ülkelerle birlikte hazır olma ve ortaya çıkan tarihsel fırsatlar dolayısıyla geri kalmama yönünde baskılar ortaya çıkmakta. Bu konudaki en önemli örnek, tüm AB ülkeleriyle birlikte sorumluluklar yüklenen Bologna sürecindeki *Socrates/Erasmus* değişim programlarıdır. “Bologna Bildirgesi”, 2010 yılına kadar birbiriyle uyumlu ve rekabet gücü olan bir “Avrupa Yükseköğretim Alanı” gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu bildirme ile Avrupa’ya temeli bilgiye dayanan bir entegrasyon sağlanması, bir yandan Türkiye’deki üniversitelere büyük fırsatlar sunarken diğer yandan da üniversiteleri büyük yükümlülüklerle karşı karşıya bırakmaktadır (Gümrükçü, 2005; 231). *Avrupalaşma, uluslararasılaşma, küreselleşme* olarak bilinen bütünleşme çabaları, eğitim ve araştırmada kalite, akreditasyon, standart ve rekabet gibi değişkenlerin varlığını ön plana çıkartmakta ve üniversiteler için değişim/dönüşme eylemlerini, stratejik düşünme ve uygulamaları güncel hale getirmektedir.

Şekil 1: Üniversiteleri Etkileyen Etkenler



İkinci önemli baskı faktörü, “**ulusal**” etkenler olarak adlandırılabilir. Yenilikçi bir ekonomi ve bilgi-teknoloji toplumuna geçişin yarattığı aşağıda belirtilen baskı ve zorlukları içeren bir yapı hissedilmektedir:

- Toplumun hemen hemen her kesimi, üniversitelerden artan sayıda ve çeşitlilikte hizmet beklemektedir,
- Devletin yükseköğretim için ayırdığı kaynakların yetersizliği, artan genç nüfusun yükseköğretim talepleri sonucu ortaya çıkan eğitimde “**kitleleşme**” sorunu ve hükümetlerin bu konudaki baskılarının artarak sürmesi,
- Bölgesel kalkınma için üniversitelerin daha aktif rol almasının istenmesi,
- Sanayi ile işbirliğinin geliştirilmesi arzularının artması,
- Verimlilik ve etkinlik taleplerinin yoğunlaşması gibi konular ulusal boyuttaki faktörleri içermektedir.

Baskı yaratan üçüncü grup ise, “**kurumsal**” etkenler olarak adlandırılabilir:

- Öğretim üyelerinin daha iyi koşullarda çalışma istekleri, daha yüksek maaş, daha çok kurumsal (mali ve idari) ve akademik özerklik arzuları, bürokrasi ile hiyerarşiden arınmış özgürlükçü ve katılımcı yönetim talepleri,
- Üniversitelerdeki eğitim, öğretim ve araştırmayı gerçekleştiren kesimin baskıları,
- Akademik terfilerde nesnellik arzuları bu konudaki örnekler olarak gösterilebilir.

Küresel ve ulusal etkiler, kurumsal değişkenler üzerinde de baskı yaratmakta ve onlara ivme kazandırmaktadır.

Üniversitelerimizin otoriter, merkeziyetçi, aşırı denetimci bir yönetim biçimi ve yapısına sahip olduğu bilinmekte; AB'nin 2003 yılı ilerleme raporunda da, bu durumun bazı gelişmelere karşın devam ettiği belirtilmektedir. Diğer taraftan iç paydaşların biri olan öğrenciler de, daha az harç ve öğretim gideri vermeyi istemekte, öğrenci kredilerinin ve yaşam koşullarının iyileştirilmesini arzulamakta, iş bulma olanaklarından ve internet gibi çağdaş eğitim-öğretim uygulamalarından en üst düzeyde yararlanmayı talep etmektedirler.

Üç ana grupta toplanabilen ve çok sayıda değişkenden oluşan bu baskılar, yükseköğretim sistemi üzerinde artan bir yoğunlukta kendilerini hissettirmektedir. Devlet üniversiteleri başta olmak üzere, ülkemizin tüm

üniversite yöneticileri ve ilgilileri günlük faaliyetlerinin ötesinde, geleceğin vizyonu ile bağlantılı olarak, üniversitelerin geleceğine yönelik stratejik düşünce ve dönüşümü gerçekleştirme yollarını aramaktadır. Bu yollardan en önemlisi ve uygun olanı, birçok ülkede de benimsenmiş olan “**Girişimci Üniversite**” kavramı ve uygulamasıdır.

### 3. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE KAVRAMI VE AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ

**Girişimci Üniversite** kavramının incelenip uygulanır bir stratejik açılım olabilmesi için, öncelikle konuyla ilgili kavramların ve bulanık bir yapı gösteren tanımların açıklanması gerekiyor. Girişimcilik kavramı çok eski bir geçmişe sahip olmasına karşın, bilimsel olarak incelenmesi geçen yüzyılın başlarında gerçekleşebilmiştir. Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter’in girişimcilik konusundaki görüşleri, yeni bir ekonomik modelin parçası olarak kabul edilmekte ve bunun özünde de “**yenilik**” yer almaktadır. Schumpeter’e göre, bu yenilik mevcut kaynakların birleşimini ifade etmekte ve girişimci sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimci olma özelliğini taşıyabilmektedir (TÜSİAD, 2002; 35). Yenilik, yaratıcılık ve değişim yaratmak, girişimci olmak için gerekli olan temel özelliklerin başında gelmektedir. Bunun dışında, risk almak, öncü olmak ve rekabetçi düşünme becerisine sahip olmak da, girişimci düşüncenin temellerini oluşturan bileşenlerdendir (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001; 89).

Bir ekonomist olarak Schumpeter’in girişimcilik konusunda ortaya koyduğu açıklamalar, günümüzde de geçerliliğini ve önemini artırarak sürdürmektedir. Konuya son yıllara kadar daha çok işletme bilimi tarafından gereken önem verilmiş ve katkı yapılmıştır. Bugün girişimcilik konusu her disiplin tarafından derinlemesine çalışılmakta, ülkeler girişimcilik düşüncesini ve uygulamasını yaygınlaştırabilmek için büyük çabalar harcamaktadırlar. Girişimcilik kavramı ve uygulamalarının, **bilgi toplumunun** ve içinde yaşadığımız **küreselleşme** çağının getirdiği büyük değişimin yansımalarından biri olduğu konusunda hiç şüphe yoktur. Devlet kuruluşlarında ya da özel sektörde iş bulup çalışabilme olanakları gittikçe zorlaşmakta ve insanların kendi girişimlerini gerçekleştirmeleri yönündeki eğitimler tüm ülkelerde ivme kazanmaktadır. Dünyanın teknolojik olarak gelişmiş birçok bölge ve ülkesinde istihdam, daha çok yeni teknolojileri iyi kullanan ve yeni ürün yaratımında becerileri olanlara yönelmektedir. Sürekli değişim, ekonomik ve sosyal kalkınmanın itici gücü olarak kabul edilmekte ve değer yaratan bilgiye dayalı yenilik, böyle bir kültür ve iklimde, güdüleyici faktör olarak rekabetin yadsınamaz öneme sahip bir parçası olmaktadır.

Girişimci üniversite, başta bu uygulamaların anavatanı olan ve üniversitelerin kendi içlerinden türettikleri A.B.D.'de olmak üzere, son yıllarda Avrupa ülkelerindeki üniversitelerde de örnek alınarak uygulanmaya çalışılmaktadır. 1990'lı yıllar, bu ülkelerde oluşan girişimci bir üniversite sistemi ile karakterize edilebilir. Genel olarak odaklanma, üniversite ile endüstri arasında çalışan bağımsız kuruluşların yaratılmasından, üniversiteye yeni özellikler ve işlevler eklenmesine doğru kaymıştır (Lazzeroni ve Piccaluga, 2003; 38). Günümüzde özellikle İngiltere ve Hollanda başta olmak üzere, hemen her AB ülkesinde üniversite buluşlarının patent, lisans ve araştırma gelirleri ile korunması, üniversitelerce oluşturulan şirketler ve ortaklıklar yoluyla yeni kaynakların yaratılması, ulusal-bölgesel kalkınmaya, zenginleşmeye katkıların artırılması ve yaşam boyu eğitim gibi konular üzerinde uygulamalar ve yoğun tartışmalar sürmektedir.

Üniversiteler, yeniliğin besleyicisi, yaratıcı bilginin üretilmesi ve dağıtılması açısından her zaman olduğu gibi bilgi toplumunda da ön sırayı almaktadır. Hızla değişen iç ve dış çevre değişkenleri, üniversitelerin işlev ve stratejik düşüncelerini çok yoğun biçimde etkilemekte ve onları girişimci üniversite olmaya itmektedir. Bilgi yenilikçiliğinin önemli bir parçası haline geldikçe, bilgi üreten ve bilgiyi yayan bir kuruluş olarak üniversite de başta endüstri çevreleri olmak üzere yenilikçiliğinin, buluşçuluğun yaratılmasında ve yayılmasında daha büyük bir rol oynamaya başlamakta ve merkezde olmayı sürdürmektedir. Üniversiteler, bilgi temelli toplumda hem insan sermayesi sunucusu olarak hem de yeni şirketlerin kuruluşundaki tohumları atarak, endüstriyel yaratıcılık sisteminin ana unsuru haline gelmektedir (Etzkowitz ve diğerleri, 2000; 314).

Bu açıdan bakıldığında girişimci üniversitenin üç anlama geldiği öne sürülebilir (Röpke, [www.wiwi.uni-marburg.de](http://www.wiwi.uni-marburg.de)):

- Üniversitenin kendisi bir kuruluş olarak girişimci olur,
- Üniversitenin üyeleri (akademik personel, öğrenciler, çalışanlar) kendilerini birer girişimciye dönüştürür,
- Üniversite ile çevrenin etkileşimi (üniversite ile bölge arasında oluşan ikili birlikteliği) girişimci yapılanmalar oluşturur.

**Girişimci Üniversite** olabilmek için, bu üç yapının hepsi zorunlu koşulları oluşturur. İkincinin olabilmesi birinciye, üçüncünün olabilmesi ise ikincinin varlığına ve gerçekleşmesine bağlıdır.

**Girişimci Üniversite** olabilmenin tüm koşullarını yerine getirerek, rekabet kurallarını benimseyen, maliyet, verimlilik ve etkinlik konularına özen gösteren, sürekli gelişme ile bilgi üretimi ve bilgiyi yaymaya yönelik

yenilikleri gerçekleştiren, bunun yanında bu eylemleri gerçekleştirenlere doğrudan katkıda bulunan ve bunun için yapılanmış bir bünyeye dönüşmek olanaklıdır. Girişimci bir yapıya dönüşebilmek için, kültürel alt yapının değişmesi kadar, örgüt yapısının özellikle de yönetim yapısının ve unsurlarının da değişmesi şarttır.

Üniversitelerin iç paydaşlarından bir değerini oluşturan akademik personelin kendi şirketlerini kurmaları, var olan şirketlere ortak olmaları ve buralarda yenilikçiliğin özünü oluşturan bilgiyi üreterek “**bilgi üreticisi**” haline gelmeleri üniversite tarafından özendirilmelidir. Yine, girişimciliğin öğrenilebilir ve öğretilbilir olduğu gerçeğine bağlı olarak, eğitim-öğretimin öğrencilerin gelecekte özellikle ve öncelikle birer teknoloji girişimcileri olarak yetişmelerine olanak sağlayacak biçimde yeniden yapılanması zorunlu hale gelmektedir. Üniversitelerde son yıllardaki girişimcilik eğitimi, girişimcilikle ilgili bilimsel bilgi üretiminden, girişimcilerin eğitimine doğru bir yönelme göstermektedir. Bu durumun oluşmasındaki temel güdü, bilimsel bilginin kazanç sağlayabilecek verimli fikirlere dönüştürülmesi isteğidir (Anderseck, 2004; 194). Bu konuda eğitimcilerin, bir misyoner gibi, girişimcilik kültürünün benimsenmesine ve yayılmasına yönelik önemli görev ve sorumlulukları olduğu söylenebilir. Girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında öğrencilerin yapma-gerçekleştirebilme becerilerinin geliştirilmesi sonucu kuracakları şirketler ve yaptıkları stajlarla, yakın çevrelerindeki şirketlere **bilgi aktarımı** yapmaları olanaklıdır. Böylece bu öğrencilerin, iş dünyası başta olmak üzere, çevrenin farklılık yaratabilecek rekabetçi teknoloji ve yenilikler konusunda bilinçlenmesine, değişimine katkıda bulunmaları arzulanan bir durumdur.

Geleneksel olarak bilinen bir gerçek, üniversitelerin buldukları yörenin sosyo-ekonomik ve kültürel yaşantısına katkılarda bulduklarıdır. Girişimci bir stratejik dönüşüm, “**üniversite-çevre**” arasında sağlam ve bilinçli bir köprünün kurulmasına olanak sağlar. Ortak girişimler ve bilgi-endüstri parklarının, havzalarının, bölgelerinin kurulmasından yeni şirketlerin oluşturulup çevreye yayılmalarını sağlamaya kadar uzanan geniş yelpazede bu tür etkileşimleri görebilmek ve gerçekleştirebilmek olanaklıdır. ABD’deki Silikon Vadisi türündeki “**Yenilikçilik Kümeleri**” ve “**Teknoloji Geliştirme Bölgeleri**”, üniversite-devlet-sanayi işbirliğine dayalı olarak, Hindistan’daki Bangalore şehri ve Tayvan’ın çevresindeki iki üniversiteyle yakın bağ kuran Hsinch Science-Based Sanayi Park’ını yaratmıştır. Benzer bölgeler İngiltere, Fransa, Almanya ile diğer Avrupa ülkelerinde de oluşturulmakta ve büyük başarılar elde etmektedirler. Daha da ilginç olanı, Singapur’un “**bilgi adası**” olarak tanımlanmaya başlanmasıdır. Dubai, on iki yabancı üniversitenin yer aldığı “**bilgi köyü**”nü oluşturmuş durumdadır. Ülkemizde de “**Teknoloji Geliştirme Bölgeleri**” kurmayı amaçlayan 4691 sayılı yasa 2001 yılında



yürürlüğe girmiştir. Başta ODTÜ, İTÜ ve Bilkent olmak üzere birçok üniversitemiz bu yasanın gereğini yerine getirmek için harekete geçmiştir.

Tüm bu stratejik değişim ve dönüşüm için, üniversitelerin temel işlev ve görevlerinden vazgeçmeleri ya da bunları değiştirmeleri zorunluluk değildir. Üniversiteler birer bilgi üretme merkezi olarak, bilgi yaratmanın düzeyini arttırmayı sürdüren araştırmacıları yetiştirmenin yanı sıra çok kaliteli profesyonellerin ve geleceğin önderlerinin eğitilmesine ve yetiştirilmesine yönelik insan gücü yetiştirme işlevlerine de devam edecektir. O halde, üniversitelerde değişen nedir? Bu soruya, “**küreselleşmeye yönelik hızlı bilgi değişimi ve hızlı ekonomik gelişmeler çerçevesinde, üniversitelerin görevlerinin genişlemesi**” şeklinde yanıt verilebilir (Mészáros, 1999; 91). Bir başka deyişle, değişime yönelik ihtiyaç, toplumsal çevreyle bağlantılı bir bakışla, araçlarla ve tekniklerle ilişkili hale gelmektedir. Üniversiteler, çok önemli ve geleneksel eğitim ve araştırma amaçlarını (nitelikli insan yetiştirme ve bilgi üretme) yerine getirirken; işlevlerini ve rollerini yeni oluşan bu taleplere yanıt verebilecek biçimde geliştirerek, “**geleneksel**” ile “**değişim**”i birlikte sürdürebilmelidirler. Girişimci üniversite kavramı ve uygulaması, akademik yapıları ve işlevleri genişleterek, ulusal-bölgesel kalkınma ve dolayısıyla refah yaratımı ile bağlar kurulmasını öngörmekte ve gerektirmektedir. Girişimci üniversitenin içinde bulunduğu bölgeye yaptığı katkılar;

- Bölgesel insan sermayesini arttırmak,
- Geleneksel üniversitenin işlevi olan teknoloji aktarımına ek olarak, bölgede teknolojik liderlik görevini üstlenerek küresel bilgi ağları ile bölgesel ihtiyaçlar arasında köprü görevini üstlenmek,
- Kentleşmeye, işgücünün yapısal değişimine katkıda bulunmak,
- Kültürel gelişmelere yol göstermek,
- İyi öğrencileri cezp etmek olarak sıralanabilir (Parellada ve Bertran, 1999; 74).

Böylece en zeki, en parlak ve üstün yetenekli beyinlerden oluşan araştırmacı işgücünün ülke içi ve dışındaki olumsuz göçü önlenilmekte ve büyük bir olasılıkla da “beyin savaşı”nın içinde, göçün talep sahibi ve tedarikçisi olma rolü tersine döndürülebilmektedir. Sadece yüksek kalitede insanlar haline dönüştürmek yetmiyor. Nitelikli olanların profesyonel birer girişimci olarak, üniversitelerde bulunmaları/çalışmalarının sürdürülmesinin sağlanması gerekiyor. Bu durum, ülkemiz açısından yadsınamaz bir öneme sahiptir. Bunlara ek olarak, ulusal ve bölgesel sosyal kalkınmanın yanında, ekonomik kalkınmaya katkılarda bulunmak da üniversitelerin genişleyen işlevleri arasında görülmeye başlanmıştır. Eğitim ve araştırmanın yanına

üçüncü bir işlev olarak ekonomik ve toplumsal gelişmeye katkının eklenmesi nedeniyle, **Girişimci Üniversiteler** bu işlevleri yerine getirecek biçimde amaçlarını şöyle biçimlendirebilirler (Schulte, 2004; 188):

- Eğitim ve öğretim sonucunda üniversite mezunlarını sadece iş arayan değil, bunun da ötesinde birer iş yaratıcısına dönüştürebilmek,
- Yeni şirketlerin gelişme dönemlerinde ortaya çıkan zorluklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda, “**Girişimcilik Yönetimi**”ni disiplinler arası araştırma konusu haline getirebilmek,
- Araştırmaların sadece akademik yayınlara yönelik olarak kalmayıp, aynı zamanda toplum ve ekonomideki yeniliklerin kaynağını ve yeni şirketler için iş fikirleri geliştirmede başlangıç noktasını oluşturmasını sağlayabilmek.

Girişimcilik kültürü ve düşüncesinin, eğitim-öğretim süresinde öğrencilere verilebilmesi ve onların ileride her tür riski alarak düşüncelerini hayata geçirebilen, düşlerini gerçekleştirmeye çalışan bir girişimci olmalarını sağlayacak her türlü donanımın temin edilmesi yoluna gidilmektedir. Bu amaca yönelik olarak tüm dünyada ve ülkemizde dersler, çalıştaylar, sertifika ve diploma programları çeşitlenerek yaygınlaşmaktadır.

Yeni kurulmuş küçük ve orta ölçekli şirketlerin farklılık ve yenilik yaratabilmeleri, var olan şirketlerin bu konularda daha üst kulvara, yüksek alanlara çıkmaları ve uluslararası rekabetçi teknolojilerde geri kalmamaları, üniversitelerin katkılarıyla iyi ve başarılı yenilikçilik uygulamalarını şart koşmaktadır. Bu da, üniversitelerimizde teknolojiye üretim ve pazarlamaya kadar giden disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirmektedir. Günümüz ekonomilerinde yenilikçilik ve rekabetçi teknolojilere dayalı dönüşüm, şirketlerin olmazsa olmazları arasındadır. Bu olmazsa olmaz koşul, yüksek kalitede işgücü yaratmada, uluslararası rekabette ve ticari ve ekonomik kalkınmada itici bir güç niteliğindedir.

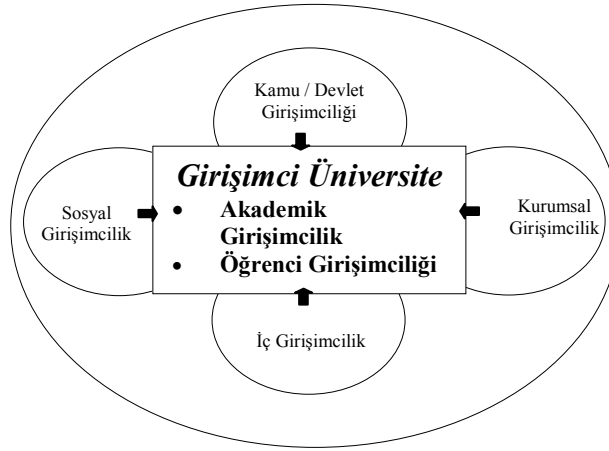
Özellikle üniversitelerde yapılan araştırmalar ve bunların sonucunda ortaya çıkan yayınlar, ulusal ve uluslararası şirketler ile ilgili kuruluşlar tarafından yakından izlenmektedir. Hatta veri tabanlarının ve yayınların yapıldığı dergilerin aşırı biçimde ticarileşmesi, bilgiye serbest erişim konusunda toplu eylemlerin organize edilebilmesine kadar gidebilmektedir. Eğer özgün çalışmalar lisans ve patent alınabilecek bir yeniliğe, uygulanabilir projelere dönüşmeden hemen önceki aşamada duruyor ve yayınlarla herkese açılıyorsa; bu, “**maliyetleri yüklenip, yarardan faydalanmamak**” anlamına gelmekte, üniversiteleri rekabetçi ve verimli olmayan bir boyuta sürükleyebilmektedir. Şirketler artan maliyet, verimli olmama ve bilginin

çabuk eskimesine yetişememe düşüncelerinden dolayı büyük hacimli araştırma laboratuvarları ve alt yapı yatırımlarından vazgeçme eğilimi taşıyorlar. Bu durumu önlemek ve hiçbir ödün vermemek için, üniversiteler de son yıllarda özel kuruluşlardaki Ar-Ge çalışmalarındaki gibi koruma önlemleri alsalar da, asıl korumanın bunların patentlerinin alınması yoluyla bilgi ve buluş haklarının korunması olduğu bilinmektedir. Şirketler yeni ürün fikirleri için, bunların en güzel biçimde yapılabileceği yerler olan üniversitelere giderek yeni ortaklıklar ve işbirlikleri sunmaktadırlar. Bu yaklaşım, geleneksel olarak bilinen kişisel bağlara ve ilişkilere dayalı bağış ve yardım kavramından farklı olarak, iş ortaklıkları biçiminde olmaktadır. Böylece, “**entelektüel sermaye**” getirisi olarak bilgi üretimine dayalı lisanslardan, patentlerden ve uygulanabilir projelerden yaratılan gelirin girişimci üniversiteye geri dönmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Öte yandan, eleştirilerde bulunanların bir kısmı, araştırmaların seçiminde ve sonuçlarının değerlendirilmesindeki sapmaların tamamen finansal nedenlerle olabileceğini öne sürmekte (Etzkowitz, 2003; 115) ve araştırmacıların, hemen ekonomik yararları dönmeyen temel araştırmalardan uygulamalı araştırmalara yönelmeye başladıklarını söylemektedir. Bu tür sakıncaları olmasına karşın, sorunlara çözüm üretmeye yönelik teknolojinin ön plana çıkması ile araştırmaların da yapısında değişim yaşanmaktadır.

#### 4.GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE İÇİN KARMA MODEL

Bilgi toplumu ve ekonomisinin gereklerine uyan bir yapıyı öneren “**Girişimci Üniversite**” sözcüğü birçok kesime itici gelebilmektedir. Bu nedenle, “Girişimci Üniversite” sözcüğünün gerçeğin ve doğrunun değil paralı eğitim ve kârlılığın peşinde koşan üniversitelerle özdeşleştiğini ileri sürenlerin daha rahat edebileceği, daha yumuşak ve daha az olumsuzluk çağrıştıran kavram/tanımlar kullanılmaya başlanmıştır. “**Yaratıcı Üniversite**” bu kavramlardan birisidir (Clark, 1998; 4). Buna, şimdi ve gelecekte çevredeki değişimlere uymak için sürekli kendini geliştirerek ve öğrenerek önderlik eden “**Öğrenen Üniversite**” kavramını da eklemek olasıdır. Yenilikçi bir ekonomi ve bilgi toplumuna dönüşümde; işletmeler, kurumlar ve toplum için kritik önemdeki faktör, bilginin yeniliğe dönüştürebilme yeteneğidir. Öğrenen üniversite olmak, üniversitenin hem çevre değişkenlerini etkileyebilmeyi hem de onlara karşılık verebilmeyi birlikte yapabilmesi anlamına gelmektedir (Kristensen, 1999;45). Hangi kavram ve ad kullanılırsa kullanılsın, günümüz üniversiteleri için geçerli olabilecek bir model ve uygulama olarak “**Girişimci Üniversite**” önem kazanmaktadır. Üniversiteler, kaçınılmaz bir biçimde yaratıcı buluşları ve yenilikleri yapan; bilgiyi-teknolojiyi aktaran ve yayan; özellikle sosyo-ekonomik yararlar için yaptıklarını maliyet-fayda düşüncesi ve uygulamalarıyla gerçekleştirebilen bir bünyeye dönüşmektedir.

Şekil 2. Girişimci Üniversite İçin Karma Model



Geleneksel girişimci tanımlaması, girişimci olarak bireyi ele alıp inceler. Ancak zaman içinde görülmüştür ki, “**Ortak Girişimcilik**” olarak adlandırılan ve girişimcilerden oluşan gruplar/örgütler de girişimcilik konusunda başarılar elde edebilmektedir. Üniversiteler de bu tür bir girişimci kimliğine kavuşma olanağına sahip görünmektedir. Ancak, girişimcilik kavramının kâr amaçlı olması, fırsatları gözetleyerek, onları değerlendirmeye ve çıkar sağlamaya odaklı olması ilk tepkilerin merkezini oluşturmaktadır. “Üniversiteler ticarileşiyor”, “akademik kapitalizm”, “üniversitelerin kapitalistleşmesi” ve “paracı üniversiteler” gibi eleştiriler birçok açıdan haklı nedenlere dayanarak yapılabilmektedir. Her şeyin paraya odaklanması, üniversitelerin geleneksel onurunun tehdit edilmesi, bağımsız eleştiri yerleri olmaktan çıkmaları, piyasaya/sermayeye/devlete ve öğrenciye finansal açıdan bağımlı olmaları ve özerkliğin kaybolması gibi açıklamalar hem ülkemizde hem de diğer birçok ülkede yapılabilmektedir (Odabaşı ve Odabaşı, 2004; 20).

Tüm eleştirilerin odak noktası olan “*pazar odaklı kuruluş*” ile “*akademik kuruluş*”ların ortak noktalarının bulunduğu ve bunların birleştirilmesinin mümkün olabileceği düşüncesi de, içinde yaşadığımız dönemin gereklerinden biri olarak karşımıza çıkmakta ve oldukça kabul görmektedir. Yapılabilecek bir kıyaslamada, geleneksel yapıdaki akademik kültürün öne çıkan belirli özellikleri şunlardır (Wouwen, 2000; 54):

- Bilginin yaratılması ve aktarımı baskındır,
- Profesyonellerin baskınlığı vardır,
- Tarihsel yapılara göre örgütlenmiştir,

- Önemli ölçüde devlet tarafından finanse edilir,
- Para ya da kâra odaklanmamıştır,
- Stratejik kararlar hükümetlerce alınır.

Öte yandan pazar kültürü, şu özelliklere sahiptir:

- Şirket, pazarın çalıştığı inancına sahiptir,
- Para ve kârlılığa odaklanmıştır,
- Rekabete inanılır,
- Müşteriye ve onun taleplerine saygı duyulur,
- Tüm stratejik kararlar yönetim tarafından alınır,
- Etkin ve etkili örgüt söz konusudur.

Her iki yapıyı inceleyen ve güç dengesinin piyasa koşulları lehine acımasızca döndüğünü ve bu nedenle iki farklı kurumsal kültür ve iklimin bir araya gelemeyeceğini öne süren görüşler vardır. Ancak bunlardan bazılarının öneminin ve önceliklerinin azaltılması, bazılarının öne çıkartılması ile birlikteliklerin kurulması, karma bir yapıyı ortaya çıkartabilmektedir.

Öte yandan, gerçek anlamda bir pazarın olmadığı ve gerçekten olsa bile, devletin yüksek öğretimdeki düzenleyici gücünün etkisiyle, bunun kullanılabilirliğinin şüpheli olduğu öne sürülmektedir (Saares ve Amaral, 1999; 13). Eğitimin, dışsallık yarattığı ve bu kavramın bir eylemin sosyal ve özel yararlarının karşılaştırılmasında kullanıldığı ve özel yararın ötesinde toplumun yararının önemiyle bağlantılı olduğu söylenebilir. Eğitimin toplumsal yararları arasında; toplumsal rekabet, toplumsal bağlılık, toplumsal devinim, artan demokratik katılım sayılabilir. Bunlar eğitimin bir “**kamusal mal**” olduğu önerisine zemin oluşturmakta ve “üniversiteler kamuya hizmet ederler” anlayışını desteklemektedir. Bu nedenlerle, bilgi bir mal gibi satılamaz ve “üniversiteler kısa dönemli bakış ve kâr odaklı kararlara bırakılmaz” denilmektedir. Ancak, girişimci tutum kapsamında, devlet üniversitelerinin her alanda bir şirket gibi davranacağı anlamına gelmediğini de söylemek gerekir (Saares ve Amaral, 1999; 19). Kâr amacının, üniversitelerin amaçlarının bazıları ile uyumlu olamayacağı çok açıktır. Üniversitelerin, toplumsal amaçlarının ve misyonlarının olduğunu ve bunun sürdürülmesi gerektiğini söylemek gerekir. Ayrıca, geleneksel kamu malı anlayışından farklı olarak “**yarı kamusal mal**” kavramı da günümüzde geçerli hale gelmiştir. Üniversiteler, üretilen yeni bilgileri teknolojiye ve yenilikçi ürünlere dönüştürebilmelidir. Girişimci tarafından, bu üretilen bilginin kullanılması ve ticarileştirilmesi gerekiyor. Aksi takdirde, bir değer yaratmadan bilginin kullanılmaması, atıl kalması, hızla eskimeye bırakılması ve çok daha önemlisi başkaları tarafından kopyalanması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bunu önlemek için, karın en önemli unsur olduğu yaklaşımı

dışındaki seçenekleri değerlendirmek gerekiyor. Bu yaklaşıma uygun olarak, girişimcilikte asıl olanın yenilik ve yaratıcılık işlevleri olduğunu öne süren güçlü bir görüş bulunmaktadır. Zürih Üniversitesi'nin araştırma enstitülerinin birinde yapılan güncel bir çalışma kapsamında (Benz, 2005); insanların kâr elde etmek için girişimci olduğu inancının tersine, parasal olmayan tatminlerin girişimci için daha önemli ve ödüllendirici olduğu, birçok uygulamalı araştırma ile ortaya konmuştur. Parasal olmayan bu tatminler arasında; daha çok özgürlük, yetenek ve becerileri kullanma olasılığının yüksekliği, kendi fikirlerini gerçekleştirmede daha yaratıcı olabilme şansının varlığı sayılabilir. Yapılan bu çalışmayı destekleyen güncel bir görüş (Medaniel, 2005), Schumpeter'in girişimciyi yaratıcı yenilikçi olarak tanımladığı ve yenilikçiliği de buluşun ticarileşmesi olarak yorumladığını öne sürmektedir. Schumpeter, toplum üyelerinin maddi iyilik durumuna katkıda bulunacak yeni yolların, yeni üretim süreçlerinin ve yeni ürünlerin yaratıcılıkla ortaya çıkartılması arzusunu, girişimcinin farklı özelliği olarak algılamış ve açıklamıştır. Bu açıdan kavram, sadece kapitalist ve neo-klasik ekolün para ve yüksek kazanç güdüsünün asıl olduğu yaklaşımıyla da sınırlı değildir, tanımlanan girişimci bireylerin her kurumsal sistem içinde yer alabilmesi önerilmektedir. Bu boyutuyla girişimci üniversite, kâr amaçlı üniversiteler ve şirket üniversitelerinden farklılık gösterir. "**Kamu girişimciliği**" ya da "**devlet girişimciliği**" kavramları da tam bu tartışma konuları üzerine odaklanmaktadır. Bu girişimcilik türlerinde, girişim kârının söz konusu olmaması en önemli farkı oluşturmaktadır (Boyett, 1996; 49). Devlet ve kamu sektöründe de rekabet koşullarında yarışabilecek nitelikli çalışanların olduğu varsayımına dayanan bu tür girişimciliklerde, devletin kendisi de girişimcilik işlevlerini yerine getirebilmektedir. Parasal konuların ötesinde, kamusal konulara (sosyal yardımlar, gelişme, uluslararası statü oluşturma gibi) odaklanma söz konusudur (Yu, 2001; 754).

Girişimcilik işlevleri, kurumlarda çalışan profesyonel yöneticiler tarafından da yerine getirilebilir. "**İç girişimci**" olarak adlandırılan bu tür çalışanlar, görevlerini yerine getirirken aynen bir girişimci gibi hareket ederek, kurumlarının yararına önemli değişimleri gerçekleştirebilmektedirler. Yeni ürün ve hizmetler ortaya koymak, yeni örgütlenme yapıları geliştirmek, yeni ve etkin iş süreçlerini uygulamak bunlar arasında sayılabilir. Girişimci üniversite açısından bu tür girişimci örnekleri önemlidir, çünkü yöneticilerin yönetsel becerilerini ve yönetim işlevlerini etkin biçimde kullanabilmeleri, yenilikleri gerçekleştirebilmeleri, girişimci üniversite kavramının olmazsa olmaz koşullarındandır. Böylece, girişimci üniversitenin bir başka özelliği ve koşulu yönetim becerilerinde, bürokratik bir yapıdan iç girişimci niteliklerine sahip olma yönündeki dönüşümdür. "**Girokrat**" kelimesinin ve kavramının da bu nedenle ortaya çıktığı söylenebilir. Cumhuriyet'in ilk döneminin şeker, çimento ve basma fabrikalarını kuran ve işletenlerin bu tanımlara ne kadar

çok uyduğunu ve girişimci özelliklerini taşıdıklarını bu konudaki çalışmalardan öğrenebiliyoruz.

Bir başka türdeki girişimcilik, iç girişimciliğe çok yakın bir kavram olan “**sosyal girişimcilik**”tir. Bu girişimci türü, daha çok toplumsal konularla ilgilenmeye, yardıma ve katılıma yöneliktir. Bu tür girişimcilikte, sosyal yeniliklerin, yaratıcılıkların ve hayal edilebilen sosyal konuların gönüllülük esasına bağlı kalınarak gerçekleştirilmesi esastır (Thompson, 2002; 413).

Ülkemiz açısından girişimci üniversitenin, değişik girişimcilik türlerinin farklı ve uygun olan kesimlerinin oluşturduğu karma bir yapıya sahip olması gerektiği söylenebilir. Bu yapı içerisinde ana amaç kâr elde etmek olmamasına karşın, üretilen bilginin aktarılması ve şirket ortaklıkları konusunda kârlılık ve maliyet-fayda esasını dikkate alınmalıdır. Öte yandan, özellikle devlet üniversitelerindeki merkezi, bürokratik yapılanma ve geri bir mevzuat “**girişimci üniversite**”ye yönelimde en büyük engellerden biri olarak görülebilmektedir. Özellikle, üniversiteleri var olan tek tip üniversite anlayışından uzaklaştırmak kaçınılmaz bir zorunluluktur (TÜSİAD, 2003; 50). Üniversite yönetimini bekleyen tehlikelerden biri olarak “**bürokratik yönetim**” modeliyle yönetilen bir üniversitenin, üniversite niteliğini kaybetmiş olduğu ve dönüşümün girişimci üniversiteye doğru olduğu söylenebilir. Bu yapıdan kurtulmak için ülkemizde denenen yollardan bir tanesi, elit yükseköğretim kurumları yaratma biçiminde ifade edilen, özel statülü üniversiteler kurmak olmuştur. Bu model ile girişimci üniversiteye doğru dönüşümün gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür (Gürüz, 2001; 312). Bilindiği gibi bu konudaki yasa iptal edilmiş, uygulanma olanağı bulamamıştır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, elit-özel statülü üniversite ile girişimci üniversite kavramının karıştırılmamasıdır. Girişimci üniversite; çeşitlilik, yenilikçilik, yaratıcılık, rekabet, kalite, verimlilik gibi işlevleri yerine getirebilmek için özgün, özgür ve seçici olmalıdır ancak seçkinci olmak zorunda değildir.

Yasal düzenlemelerin yapılarak ön koşulların yerine getirilmesinin ötesinde, üniversiteler stratejik düşünme ve uygulamaları ile bu değişimi, dönüşümü gerçekleştirebilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, **üniversite-devlet-iş dünyası** arasında kurulacak üçgensel ilişkiye dayalı ortak anlayış ve uygulamalar kadar, üniversite içinde **akademisyen-öğrenci-çalışanlar** arasında oluşturulacak girişimcilik kültürünün benimsenmesinin ve içselleştirilmesinin de önemli olduğudur. Birbirinden kopuk, bağımsız ve sadece kendi sorumluluklarını yerine getiren hücreler gibi çalışan, tek bir dar alan olarak kendi geleneksel disiplin sınırlarına hapsedilmiş, koridorlara sıkışmış, sadece kendilerine ve alanlarına zaman ayıran akademik birimler yerine, sınırların daha geçirgen, esnek olmasını ve hatta aşılmasını,

yıkılmasını gerektiren çok alanlı, disiplinler arası uygulamalar ve farklılıkların birlikteliğine dayanan bütünleşik yaklaşımlar zorunlu hale gelmektedir. Bu gelişme, “**üniversitenin bir çatı altında toplanan yüksek eğitim veren birbirinden kopuk birimler topluluğu olmadığı**” görüşünü de güçlendirmektedir. Bu birliktelikler girişimci üniversite yöneliminde; karşılıklı iletişim ve etkileşim arzulayan birimlerin oluşturdukları disiplinler arası çalışmaları, ekip çalışmalarını, iç girişimcilerin oluşmasını ve gelişmesini sağlamakta, kurumsal girişimcilik yapılanmasını kuvvetlendiren bilim ve teknoloji kültürünün varlığını ortaya çıkartabilmektedir. Böylece, “**yönetilemezlik**”, “**eskimişlik**” gibi durumlarla karşılaşan üniversitelerin, bunların üstesinden gelebilmeleri olanaklı olabilmektedir.

## 5.SONUÇ

Değişen ve etkisini gittikçe daha çok hissettiren küresel, ulusal ve kurumsal etkilere uyum sağlayabilecek bir üniversite yapılanması yönünde değişim kaçınılmaz görünmektedir. İçinde yaşadığımız bilgi çağının gerekleri arasındaki etkin, verimli, rekabetçi, üstün performansa odaklanmış ve tüm etkilere karşılık verebilme yeteneğinde olan “**girişimci üniversite**” olgusu, stratejik bir değişimi ve dönüşümü gerektirmektedir.

Gerekli yapısal ön koşulların yaratılması ve yasal çerçevenin gerçekleştirilmesi sonucunda bu tür bir değişim ve dönüşüm ile elde edilebilecek yararlar kısaca şunlar olabilir:

- Yaratıcı, yenilikçi ve buluşçu şirket iklimi, kültürü ve örgütlenmesi yaratmak amacıyla; doğrudan üniversite şirketleri kurarak, ortaklıklar oluşturarak ya da dolaylı biçimlerde rol oynayarak ekonomik ve toplumsal kalkınmaya katkılar ortaya çıkarmanın yanında, küresel yükseköğretim piyasasına ve kaynaklarına da ulaşarak çeşitlendirilmiş üniversite gelirlerini oluşturup ekonomik özgürlük sağlanabilmektedir.
- İçeride kapanık, maliyet-fayda düşüncesinden uzaklaşmış, bürokratik merkezci bir yapıdan merkeziyetçi olmayan, dinamik, verimli, dışa dönük, iç ve dış rekabete açık bir yapılanmaya, etkileşime açık, sinerji yaratan bir yapıya kavuşulmaktadır.
- Gelişmeyi kalitedeki değişimler olarak kabullenme, rekabet edebilirlik, hesap verilebilirliğe dayalı özerklik, kendine yeterli olabilme ve ölçülebilirlik standartlarıyla evrensel ölçütlere uyumda başarılar sağlanabilmektedir.
- Üretken, sürekli değişime açık ve buna uyum sağlayabilen, esnek bir örgütsel yapı, girişimcilik kültürünün yayılması



sonucu stratejik bir bakış ve uygulama, katılımcı demokratik karar alma sürecini benimsemiş etkin yönetim becerilerini öne çıkartarak gerçek ve nesnel anlamda başarımların ölçümünü sağlayabilmektedir.

- Belirli sosyal sınıflardan, sınırlı sayıda gençlerin geleceğin önderleri, yetenekleri ve profesyonelleri olarak eğitilmelerinin ötesinde, toplumun büyük bir kesimine yönelme olarak açıklanan “**eğitimin demokratikleştirilmesi**” gerçekleştirilmekte ve bu kavramın bir tür uygulama biçimlerinden biri olarak, fırsat eşitliği yaratacak biçimde herkese sürekli “**yaşam boyu eğitim**” verebilmek için kampus sınırları ötesine çıkabilme olanağına kavuşulmaktadır.

Hiç şüphe yok ki, yüksek öğretim sistemi içerisinde yer alan her üniversite girişimcilik yolunda tek tip, tek düze ve aynılık içeren bir uygulamaya yönelmeyecektir. Her üniversitenin kendi koşulları çerçevesinde, girişimcilik düzeyi en alttan en üst düzey uygulamalara kadar çeşitlilik ve farklılıklar gösterebilecektir. Esas olan hepsinin girişimci üniversite özelliklerini taşıyan stratejik yönelime sahip olabilmeleridir. Günümüz rekabetçi bilgi ekonomisi ve bilgi toplumu, çeşitli biçimler ve büyüklüklerde, değişik misyonları yerine getirmeye çalışan, farklılıkları koruyabilen, yeknesaklık yerine çeşitliliği, küresel aktörler olmayı amaçlayan üniversiteleri gerektiriyor.

**KAYNAKÇA**

ANDERSECK, Klaus; (2004), “*Institutional and Academic Entrepreneurship: Implications for University Governance and Management*”, **Higher Education in Europe**, Vol:29, S:2, s.194.

BAŞAR, Mehmet, TOSUNOĞLU, Tuğberk ve DEMİRCİ, E.; (2001), **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı**, Eskişehir, Eskişehir Ticaret Odası Yayın No:14.

BENZ, Matthias; (2005), “*Entrepreneurship as a Non-profit-seeking, Activity*”, <http://www.iew.unizh.ch/wp/> Mayıs 2005.

BOYETT, Inger; (1996), “*The Public Sector Entrepreneur-a definition*”, **International Journal of Public Sector Management**, Vol: 9, No:2, s.49.

CLARK, Burton R.; (1998), **Creating Entrepreneurial University: Organizational Pathways of Transformation**, Oxford, IAU Press -Pergamon.

ETZKOWITZ, Henry; (2003), “*Research Groups as ‘quasi-firms’: The Invention of the Entrepreneurial University*”, **Research Policy**, S.:32, s.115.

ETZKOWITZ, Henry, Andrew WEBSTER, Christiane GEBHARDT ve Branca Regina Cantisano TERRA; (2000), “*The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm*”, **Research Policy**, S:29, s.314.

GÜRÜZ, Kemal; (2001), **Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim: Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri**, Ankara, ÖSYM Yayın No: 2001/4.

GÜMRÜKÇÜ, Harun; (2005), “*Bologna-Prag-Berlin Süreçleri Işığında Türkiye’de Yüksek Öğretim Politikası ve Yüksek Öğretimde Değişim*”, **Küreselleşme, Türkiye ve Avrupa Yükseköğretim Alanı**, (Ed.:Harun Gümrükçü), Hamburg, Avrupa Türkiye Araştırmaları Enstitüsü Yayını.

KRISTENSEN, Bente; (1999), “*The Entrepreneurial University as a Learning University*”, **Higher Education in Europe**, Vol: 24, S: 1, s.45.

LAZZERONI, Michela ve PICCALUGA, Andrea; (2003), “*Towards the Entrepreneurial University I*”, **Local Economy**, Vol: 18, S: 1, s.38

McDANIEL, Bruce A.; (2005), “*A Contemporary View of Joseph A.Schumbeter’s Theory of the Entrepreneur*”, **Journal of Economic Issues**, Vol: 39, S:2, s. 488.

MÉSZÁROS, Rezső; (1999), “*Vital Resources for Global Competition: Quality, Adaptability, and the Regional Role*”, **Higher Education in Europa**, Vol:24,S:1, s.91.

ODABAŞI, Ferhan ve ODABAŞI, Yavuz; (2004), “*Girişimci Üniversitelere Doğru*”, **Cumhuriyet Bilim Teknik Dergisi**, 18 Eylül 2004, S: 913, s.20

PARELLADA, Francesc Sole ve Josep Coll BERTRAN; (1999), “*The Responses of Higher Education Institutions to Global Challenge: Innovative Universities and Human Resources Development*”, **Higher Education in Europe**, Vol: 24, S: 1, s.74

RÖPKE, Jacher, “*The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy*”, <http://www.wiwi.unimarburg.de/lehrstuehle/vwl/WITH03/main.html>. Haziran 2005.

SAARES, Virgilia, MEIRA, A. ve Alberta M.S.C. AMARAL; (1999), “*The Entrepreneurial University: a Fine Answer to a Difficult Problem?*”, **Higher Education in Europe**, Vol:24, S:1, s.13.

SCHULTE, Peter; (2004), “*The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development*”, **Higher Education in Europe**, Vol: 29, S: 2, s.188.

THOMPSON John L.; (2002), “*The World of the Social Entrepreneur*”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol: 15, S: 4/5, s.413.

TÜSİAD; (2003), **Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler**, İstanbul: TÜSİAD Yayın No:10/365.

TÜSİAD; (2002), **Türkiye’de Girişimcilik**, İstanbul, TÜSİAD Yayın No:12/340.

YU Tony Fu-Lai; (2001), “*Towards a Theory of the Entrepreneurial State*”, **International Journal of Social Economics**, Vol.:28, S: 9, s.754.

WOUWEN, Kees; (2000), “*Strategy, Structure and Culture of the Hybrid University: Towards the University of the 21.st Century*”, **Tertiary Education and Management**, Vol:6, S:1, s.54.