



T.C.
AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE
FİRMALARIN ELEMAN TEMİNİNDE AĞ İLİŞKİLERİNİN
KULLANILMASI ROLÜ VE ETKİNLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi
Tezi Hazırlayan: Uğur KAYA
145200218

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ

İSTANBUL, 2017



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ
ÇERÇEVESİNDE FİRMALARIN ELEMAN TEMİNİNDE
AĞ İLİŞKİLERİNİN KULLANILMASI ROLÜ VE
ETKİNLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

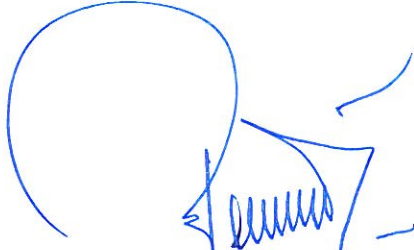
Tezi Hazırlayan: **Uğur KAYA**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15/08/2017

Enstitümüz İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **145200218** numaralı **Uğur KAYA** “*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*Üniversite-İş Dünyası İş Birliği Çerçevesinde Firmaların Eleman Temininde Ağ İlişkilerinin Kullanılması Rolü ve Etkinliği*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **07.08.2017** tarih ve **2017/13** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (**7.0**) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
PROF.DR. DENİZ ELBER BÖRÜ



ÜYE
PROF.DR. GÖNEN DÜNDAR



ÜYE
YRD.DOÇ. DR. OBEN ÜRÜ SANI

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Üniversite-İş Dünyası İş Birliği Çerçevesinde Firmaların Eleman Temininde Ağ İlişkilerinin Kullanılması Rolü ve Etkinliği ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Uğur KAYA

ONAY

Tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Uğur KAYA

ÖZET

ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE FİRMALARIN ELEMEN TEMİNİNDE AĞ İLİŞKİLERİNİN KULLANILMASI ROLÜ VE ETKİNLİĞİ

Uğur KAYA

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

Temmuz, 2017- 59 sayfa

İş birliği, hedefe daha hızlı ve daha kolay ulaşabilmenin en iyi ve en verimli yolu olmakla birlikte bu anlayış etrafında buluşan kimseleri daha hızlı geliştirmekte, onlara birbirleriyle etkileşim halinde olmalarını sağlamakta ve bunlar sayesinde iş birlikçileri pozitif yönde etkilemektedir. İş birliğinin çeşitliliği, artan rekabet piyasasında üniversite-iş dünyası iş birliğini stratejik anlamda ileri taşımaktadır. Değişen ekonomik dengelerle üniversite-iş dünyası iş birliğine olan ihtiyaç artmakta ve bu bağlamda endüstri verimliliğini arttırmak isteyen hükümetler bu iş birliğine destek olmaktadır. Gerçekleşen bu iş birliği sonucunda daha fazla istihdam sağlanmakla beraber, taraflar kendilerine birtakım avantajlar sağlamakta ve bu da üniversite-iş dünyası iş birliğinin daha fazla rol model olarak alınmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte yaşanabilecek ve yaşanan çeşitli engellere karşılık olarak Avrupa'da bazı uygulamalar geliştirilmiş, ABD'de ise etkin inovasyon sayesinde başarıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu gelişmelerle birlikte Türkiye'de istihdam sağlayabilmek adına birçok yöntem uygulamakla beraber zaman zaman bunların dahi yetersiz kaldığı görülmektedir. Buna karşılık yeni, güncel uygulamalar önem kazanmaktadır. Bunun dışında son zamanlarda yapılan tüm istihdam sağlama çalışmaları da olumlu geri dönüşler almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite-İş Dünyası İş birliği, Etkin İnovasyon, İstihdam

ABSTRACT

UNIVERSITY–BUSINESS WORLD COOPERATION WITHIN THE FRAMEWORK USING ROLE AND EFFECTIVENESS OF RELATIONSHIP IN SUPPLY COMPONENTS OF FIRMS

Uğur KAYA

Master's Thesis, Business Administration Department

Supervisor: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

July, 2017 – 59 pages

Cooperation is the best way to attain the goal fast and easily. In addition to this, people who have innovative thing abilities can develop themselves efficiently. Also, they can interact with one another and under favor of these, cooperation influences partners positively. Diversity of cooperation moves university – business world cooperation forward on the increasing competition market strategically. Because of the changing economic balance, university–business world cooperation need is increasing and in this context, government who wants to increase industrial productivity supports this cooperation. Resulting from this cooperation, employ is provided more. Beside, parties provide some advantages and it uplifts university–business world cooperation. On the other hand, this cooperation can face some difficulties. In return, some applications were developed in Europe and active innovation was used in USA. Following these development, Turkey used some methods in order to employ. However, even these methods weren't adequate. On the contrary, new, current applications gain importance. Apart from that, all committed employment policies which are made recently receive positive feedbacks.

Key Words: University–Business World Cooperation, Active Innovation, Employ

ÖNSÖZ

İş birliği, eğitim öğretimin başladığı çocuk yaşlarımızdan itibaren bizlere öğretilen, uygulatılan bir sistemdir. Okul hayatımız boyunca gruplar halinde faaliyetler, sunumlar yapar ve farkında olmadan dahi iş birliğinin bizlere kattığı yeni yönler, özellikler kazanırız. Bakıldığında iş birliğinin en basit örneklerinden olan okul hayatımız, bir bakıma da en temel örneğidir diyebiliriz. Bu sistem hayatımız her yerine yerleşmiş, zaman zaman işlev görür zaman zaman ise arızalar yaratır bir şekilde devam etmektedir. Bu sisteme daha profesyonel baktığımızda ise ele alacağımız ilk şeylerden biri iş dünyası ve bir diğeri ise iş dünyasına istihdam sağlayan üniversiteler olacaktır. Bu iş birliği şüphesiz ki ülkelerin gelişebilmesinde, üretebilmesinde ve küreselleşebilmesinde en önemli etkenlerden biridir. Her geçen yıl daha da çok önem kazanan üniversite-iş dünyası iş birliği, hem üniversiteler açısından hem de iş dünyası açısından yeni projelerle karşılanıyor ve geliştiriliyor. Bu çalışmada, iş birliği ve yenilikçilik kavramları geniş kapsamda anlatılmış, istihdam sağlanabilmesi amacıyla kullanılan kanallardan bahsedilmiş ve üniversitelerin birtakım çalışmalarına değinilmiştir.

Bu çalışmanın her aşamasında yanımda olan, desteklerini benden esirgemeyen ve çalışma boyunca bana öncülük eden değerli Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ hocama teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2017

Uğur KAYA

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
ÖNSÖZ.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ÜNİVERSİTE İLE İŞ DÜNYASI ARASINDAKİ İŞ BİRLİĞİ....	2
1.1. İŞ BİRLİĞİ KAVRAMI.....	2
1.2. İŞ BİRLİĞİNİN FAYDALARI	3
1.3. İŞ BİRLİĞİ ÇEŞİTLERİ	4
1.4. İŞ BİRLİĞİ KURARKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR.....	6
1.5. ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ	7
1.6. ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ ÖRNEKLERİ	13
1.6.1. Avrupa Üniversitelerinde üniversite-iş dünyası iş birliğine ilişkin bazı uygulamalar	13
1.7. YENİLİK (İNOVASYON) SİSTEMLERİ	18
1.8. YENİLİK SEVİYELERİ	19
1.9. YENİLİK AĞLARININ TANIMI.....	19
1.10. YENİLİK AĞLARININ SEBEPLERİ VE MOTİVE EDİLMESİ	20
1.11. YENİLİK AĞLARININ ETKİLERİ	21
1.12. ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ MODELLERİ (T.C. BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI BİLİM VE TEKNOLOJİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ)	22
1.12.1. Ulusal İnovasyon Sistemi.....	22
1.12.2. Mode 2 Modeli.....	24
1.12.3. Üçlü Sarmal Modeli.....	25
2. BÖLÜM: FİRMALARIN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ	31
2.1. KARIYER PORTALLARI	33
2.2. TÜRKİYE’DE ÇEVİRİMİÇİ İSTİHDAM VE İNTERNET KULLANIMI.....	35
2.3. KARIYER GÜNLERİ (CAREER DAY MANUAL)	38
2.4. İSTİHDAM FUARLARI	39

2.5. İŞKUR	40
2.6. STAJ	41
2.7. GAZETE İŞ İLANLARI	42
3. BÖLÜM: İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ'NDE UYGULANAN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ	44
3.1. Girişimci Koçluğu Projesi.....	45
3.2. İhracata İlk Adım Projesi.....	45
3.3. İTO Fuar Takımı Projesi	46
3.4. Meclis-i Muhabbet Toplantıları	46
3.5. Kariyer Portalı.....	47
3.6. Kariyer Günleri	48
3.7. Tekno Ders	48
3.8. TeknoTur.....	49
3.9. Eğitimler.....	49
SONUÇ.....	50
KAYNAKÇA	52
ÖZGEÇMİŞ.....	59

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
ÜİF:	Üniversite İş Forumu
AB:	Avrupa Birliği
CÜ:	Charles Üniversitesi
TBTM:	Teknoloji ve Bilgi Transfer Merkezi
FMK:	Fikri Mülkiyet Hakkı
AAÜ:	Aalborg Üniversitesi
PSTÖ:	Proje ve Sorun Tabanlı Öğrenme
LAG:	Leuven Araştırma ve Geliştirme
STÜ:	Slovak Teknoloji Üniversitesi
HBÖE:	Hayat Boyu Öğrenme Enstitüsü
CTÜ:	Compiègne Teknoloji Üniversitesi
BT:	Bilim ve Teknoloji
OECD:	Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
ÜSM:	Üçlü Sarma Modeli
İŞKUR:	Türkiye İş Kurumu
İSKİF:	İstanbul Kariyer ve İstihdam Fuarı
vs.:	Vesaire

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1. İŞ BİRLİĞİ AVANTAJLARI KATEGORİLERİ.....	4
TABLO 2. ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİ MOTİVASYONLARI	10
TABLO 3. ÜNİVERSİTE-İŞ DÜNYASI İŞ BİRLİĞİNDEKİ KARŞILAŞILAN ENGELLER.....	13
TABLO 4. İKİ İSTİHDAM SÜRECİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. İŞ BİRLİĞİ ÇEŞİTLERİ.....	7
ŞEKİL 2. MONSTER'DA BULUNAN İŞVERENLERİN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ.....	35
ŞEKİL 3. TÜRKİYE'DE İNTERNET KULLANIMI	37

GİRİŞ

İş birliği, bireylerin ve kurumların ortak hedef doğrultusunda bir arada çalışmasıdır. İş birliğinin günümüzde yarattığı etkileri ele aldığımızda ortaya başarılı, verimli ve uzun yıllar sürdürülebilir projelerin ortaya çıkmasının tesadüf olmadığını söyleyebiliriz. İş birliğinin bu denli önemli olmasının sebeplerinden biri şudur: Bu yöntem, daha büyük ve daha zor hedeflere ulaşabilmek için bir basamaktır. Bu düşünceyi baz alan kurumlar iş birlikçileri ile daha hızlı gelişiyor ve bunu bir ilke haline getiriyorlar. Tüm bunların ışığında piyasadaki iş birlikçi firmalar inovatif hale geliyor ve bu da istihdam sağlayan kurumlar için pozitif bir etki yaratıyor. Çünkü bu kurumların başında gelen üniversiteler yenilikçi olabilmek adına araştırmalar yapıyor ve bu araştırmaların ışığında öğrencilerine kariyer planlaması yapıyor. Bu nokta ortaya çıkan üniversite–iş dünyası iş birliğinin her kesimden destekleniyor olması da taraflar açısından bu iş birliğinin avantajlı olduğunun göstergesidir. Üniversite–iş dünyası iş birliğinin ülke ekonomisi için faydaları göz önünde bulundurulduğunda da bu iş birliği içindeki tüm tarafların bundan fayda sağladığını söylemek mümkündür.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; iş birliği kavramına, üniversite–iş dünyası birliği örneklerine ve bu iş birliğinin getirdiği yenilik ağlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; firmaların hangi kanallar ile istihdam sağladıkları hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde; “İş Dünyasının Üniversitesi” olan İstanbul Ticaret Üniversitesi’nin istihdam sağlama yöntemleri yer almaktadır

1. BÖLÜM: ÜNİVERSİTE İLE İŞ DÜNYASI ARASINDAKİ İŞ BİRLİĞİ

1.1. İş birliği Kavramı

İş birliği genellikle, bireyler veya kuruluşlar ortak hedeflere doğru birlikte çalıştıklarında ortaya çıkar. Kurumlar arası iş birliğinde, en azından bir organizasyondaki bireyler diğer kuruluşlardaki kişilerle iş birliği yaparlar ve azami miktarda eksiksiz kuruluşlar uyum içinde iş birliği yaparlar. Aslında iş birliği çok önemlidir, çünkü tek tek elde edilmesi zor veya imkansız olan hedeflere ulaşmanın iyi bir yoludur (Huxham, 1996). Huxham'ın çalışmasında, iş birliği karşılıklı çıkarları gerçekleştirmek için bir ağdaki ilişkileri organize etmenin olumlu bir formu olarak tanımlanır. Kârlı bir iş birliğinde, organizasyonlar bilgi alışverişi yapmalı ve kaynakları, riskleri, sorumlulukları ve ödülleri paylaşmalıdırlar (Mattessich & arkadaşları, 2001). İş birliğinin kilit noktası, firmaların diğer kuruluşlarla iş birliği yapması ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ilgili faaliyetleri koordine etmesi gerektiğidir (Kotler, 1997).

Şirketler tedarik zincirine doğru ilerledikçe, iş birliği bir şirketin stratejik bir faaliyeti haline gelir. Son yıllarda, şirketler satın alma, üretim ve lojistik gibi içsel tedarik zinciri faaliyetlerinin verimliliğini arttırmaya çalışmışlardır (Fawcett ve Magnan, 2002). Çalışmaları yerel ağlarda önemli gelişmelere neden olsa da, tedarik zinciri geniş perspektifinde elde edilen sonuçlar önemli değildir ve bir tedarik zincirinde maliyetlerin ve stokların yeniden dağıtılması olarak yorumlanabilir (Ireland & Bruce, 2000). İş birliği, tüm tedarik zincirindeki şirketleri, planlama, tahmin, yenileme, bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı ve teşvik paylaşımı gibi tedarik zinciriyle ilgili farklı görevlere katılmaya zorlamaktadır (Ramanathan & Muyldermans, 2010). Uygulamada, tedarik zinciri iş birliklerinin faydaları; maliyet düşürme, satış geliştirme ve tahmini doğruluk açısından kanıtlanmıştır.

1.2. İş birliğinin Faydaları

Daha önce de belirtildiği gibi, şirketler tüm müşterilerin taleplerini tek başına destekleyemez, bu nedenle bir veya daha fazla organizasyon ile ittifak ve ortaklık kurulması çoğu zaman iş süreçleriyle uğraşmak için gerekli bir çözümdür (Lehoux & arkadaşları, 2008). Örneğin, çeşitlendirilmiş müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, ürün geliştirmeye genellikle ihtiyaç duyulmaktadır ve firmaların ortak çalışması için ana motivasyon bu durumda ürün geliştirmenin riskleri ve maliyetlerini azaltmak ve paylaşmaktır. Güney Afrika'da tekstil ve hazır giyim endüstrisinde iş birliğinin etkisi analiz edildiğinde çok etkileyici sonuçlar alınmıştır (Parker, 2000). Bu inceleme, rasgele şirketlere anket göndererek gerçekleştirildi. Toplanan bilgilere dayanarak, katılımcılar çoğunlukla iş birliğinin başlıca avantajının ürün geliştirme sürecini hızlandırmak ve süreci azaltmak olduğuna inanırlar. Ankete katılanların birçoğu, iş birliğinin şirketlerin müşterilerin ihtiyaçlarına daha duyarlı davrandıklarına ve piyasa fırsatlarına ve değişikliklerine daha iyi yanıt vermesine yardımcı olduğunu ifade ettiler. Bu iyileştirmelere, şirket içinde sahip olunamayan diğer işletmelerin beceri ve uzmanlıklarını kullanarak ulaşılmaktadır.

İşin türüne göre, iş birliğinin diğer birçok avantajı her bir iş birliği için tanıtılır (Patel & arkadaşları, 2012). Örneğin, ölçek ekonomileri, ilgili faaliyetlerin paylaşım maliyetleri (ulaşım, depolar, vb.), daha iyi karar verme için tedarik zinciri ortamının daha iyi anlaşılması ve risk azaltma, iş birliği avantajları olarak sunulur (Barratt, 2004 & Simchi-Levi & arkadaşları, 2008). Bu bağlamda, bilgi paylaşımı fayda elde edebilmek için önemli bir role sahiptir ve iki açıdan incelenebilir: ilk önce, daha iyi planlama faaliyetlerine yardımcı olur ve sonuç olarak geriye dönüş, satış kaybı vb. durumları ortadan kaldırır. (Lehoux & arkadaşları, 2010). Hansen ve Nohria (2004) iş birliği avantajlarını beş ana kategoride sınıflandırır:

- En iyi uygulamaların aktarılması yoluyla maliyet tasarrufu,
- Diğer bağlı şirketlerin meslektaşlarından alınan tavsiyeler neticesinde daha iyi kararlar alınması,
- Bağlı şirketler arasında uzmanlık ve ürün paylaşımı yoluyla artan gelir,
- Fikirlerin kombinasyonu yoluyla yenilik ve
- Dağıtılan birimleri içeren gelişmiş kollektif eylem kapasitesi

- Hansen ve Nohria'nın çalışmasına (2004) göre iş birliği avantajları tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. İş birliği avantajları kategorileri

Kategoriler	İşleyişler
Maliyet Tasarrufu	Ekonomi Ölçekleri
	Masraf Paylaşımı (Ulaşım gibi)
	Zaman Kazanmak
	Risk Paylaşmak
	Bilgi Paylaşmak
	Stok Azaltmak
	Belirsizliği Azaltmak
Daha İyi Karar Vermek	Pazar Fırsatlarına Daha İyi Cevap Vermek
	Bilgi Paylaşmak
	Tahmin Doğruluğu
Gelir Artışı	Tamamlayıcı Beceriler ve uzmanlık
	Bilgi Paylaşımı
	Belirsizliği Azaltmak
Yenilik Geliştirmek	Bilgi Paylaşımı
	Tamamlayıcı Beceriler ve uzmanlık
Kapasiteyi Arttırmak	Bilgi Paylaşımı

1.3. İş birliği Çeşitleri

Barratt (2004) ve Simatupang (2002) 'e göre, iş birliği üç boyuta göre farklılaştırılmıştır: dikey, yatay ve yanal entegrasyon.

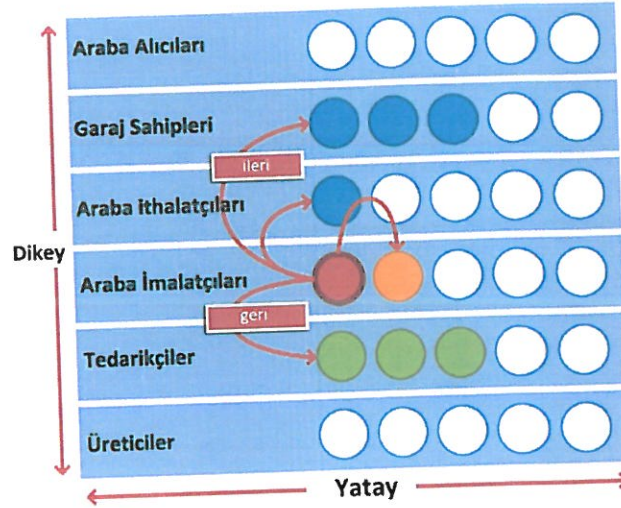
- Dikey iş birliğinde, çekirdek bir şirket aşağı yöndeki tedarikçilerle yukarı yöndeki müşterilerle iş birliği içerisinde olduğu gibi fonksiyonlar arasında da sıkı bir iş birliği hâkimdir. Dikey entegrasyon, tedarik zincirinin farklı seviyelerinde de gerçekleşebilir. Dikey tip için bir örnek olarak, bir üretici ile distribütörü arasındaki iş birliği malzeme ve bilgi akışlarında, stok yönetim kontrolünde ve ulaşım sistemlerinde iyileşmeye yol açabilir (Soosay & arkadaşları, 2008).

- Yatay iş birliği içinde, çekirdek bir şirket rakipleri olan harici kaynaklarla veya üniversiteler veya özel ve halka açık merkezler gibi rakip olmayan diğer kuruluşlarla iş birliği yapar (Barratt, 2004). Yatay tip için bir örnek olarak, benzer ürünler üreten iki veya daha fazla rakip veya rakipsiz kuruluş, depo alanı ve üretim kapasitesi gibi kaynakları paylaşmak için birlikte çalışırlar (Simatupang & Sridharan, 2002). Lojistik maliyetlerinde azalma, daha fazla grup satın alma gücü, pazarlama ve kalite güvencesi gibi dolaylı emeğin sabit maliyetlerini düşürme, arz istikrarı nedeniyle piyasalara erişimi iyileştirme, ticarete finansal engellerin daha kolay aşılması vb. gibi konularda gelişme gösterirler (Soosay & arkadaşları, 2008; Manning ve Baines, 2004). Dikey teknoloji transferleri, lisans alımları, “know-how” anlaşması, ortak girişimler (joint-venture), doğrudan satın alma, “franchising”, anahtar teslimi tesis alımları, danışmanlık hizmeti alımları, üretim ortaklığı kurma, yabancı uzman istihdamı vb. araç ve yöntemleri içerirken; yatay teknoloji transfer araç ve yöntemleri arasında, firmanın kendisince yürütülen Ar-Ge faaliyet ve projeleri, üniversite ve araştırma enstitüleri ile ortak araştırmalar, proje iş birlikleri, kümeleşmeler ve benzeri iş birliği ağ yapıları içinde yer alma gibi, yoğun etkileşimin söz konusu olduğu faaliyet türleri, iş birliği biçimleri, birçok tarafın yer aldığı kurumsal yapılanmalar ve sistemler bulunur.

Dikey teknoloji transferinde, transfer edilen teknoloji bir şeye (örneğin donanıma) gömülüdür ve transfer edilen teknolojiye hâkimiyet ve bu teknolojiyi bir üst seviyede geliştirme yeteneğinin kazanılması pek mümkün değildir. Sürekli veya en azından uzun yıllar dışa bağımlılık söz konusudur. Bu nedenle, dikey eksenin üstünde teknolojinin satın alındığı, üstünlüğünü ve hâkimiyetini koruyan; altında ise bağımlı, sürekli yüksek bedel ödeyen bulunmaktadır.

Yatay teknoloji transferinde ise, gömülü bilgiye erişim vardır. Bunun sonucu teknolojiye erişim, uygun olanını seçme, tedarik, özümseme, bir üst seviyede geliştirme ve daha sonraki aşama olarak da teknoloji üretimi şeklindedir. Bu yöntemde teknoloji; Ar-Ge, üniversite-sanayi iş birliği, kümeler içinde yer alma gibi, firma içinde ya da dışında, ilgili tüm tarafların yoğun olarak teknoloji geliştirme veya üretme çalışmalarına katıldığı, teknolojinin derinlemesine özümsemiği ve ilişkiler bakımından, yatay iş birliği ve etkileşim modellerinin daha ağır bastığı araç ve

sistemlerle edinilmektedir. Yatay teknoloji transfer yöntemlerinin ortak paydasında Ar-Ge, teknoloji geliştirme ve inovasyon yoğunluğu gibi yüksek çabalar vardır. İşte bu nedenle, araştırma odakları olan üniversiteler ile süreçlerinde uç teknolojileri kullanmak peşinde koşan iş dünyası arasındaki iş birliği yeni ya da bilgiye dayalı ekonomiler için kritik bir unsurdur (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü).



Kaynak: <http://www.endustri40.com/yatay-ve-dikey-entegrasyon-nedir/>

Şekil 1. İş birliği Çeşitleri

- Yanal iş birliği, dikey ve yatay entegrasyonun kombinasyonudur. Entegre lojistik, çok firmanın taşıyıcılarını ve nakliyecilerini senkronize etmeyi amaçlayan yanıl entegrasyonun bir örneğidir (Simatupang & Sridharan, 2002). Bu araştırmada, yatay iş birliği düşünülmüş ve odak noktası, rakipsiz bir dış kuruluş olarak üniversite ile iş birliği üzerinedir. Bu nedenle, artan rekabet piyasasında, ortaklık biçimi olan üniversite-iş dünyası iş birliği, ürün ve hizmet yeniliğini ilerletmenin bir yoludur.

1.4. İş birliği Kurarken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Bir şirket, kendi ihtiyaçlarına cevap olarak iş birliği uygulamaya karar verdiğinde, iş birliğini oluşturmak için bir taslak düşünülmelidir. Çeşitli iş birliği türleri olmasına rağmen bu iş birliklerinin oluşturma adımları benzerdir. Gonzalez (2001), başarılı bir iş birliği kurmak için beş adım önerir. İlk adım, iş birliği

stratejilerini tanımlamaktır yani iş birliğinde ulaşılması gereken hedefleri belirlerken firmanın yetkinliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemektir. Her projenin stratejisinin planlanması ayrı olarak gerçekleştirilmelidir. Ortakları seçmekle ilgili ikinci adımda çeşitli seçim kriterlerinin uygulanması gerekir. İş birlikçi bir projede, şirketin ve ortaklarının stratejik olarak uyumlu olması şarttır, bu nedenle kültürel uyum ve karşılıklı anlayış ölçüt olarak düşünülebilir. Üçüncü adım, iş birliğine dayalı ilişkinin yapısı ile ilgilidir. Ortaklığın performansını ölçmek için kullanılan otoriteleri, ilgili kaynakları ve göstergeleri belirlemek için ilişkinin yasal çerçevesini oluşturmak gereklidir. Dördüncü adım, iş birliğinin yönetimi ile ilgilidir. Kuruluşların sürekli olarak uyumlu olmasını sağlamak için, nihai çatışmaları çözmek ve teşvikler geliştirmek için düzenli toplantılar yapılması önerilir. Son adım olarak, iş birliğinin sonuçlarını değerlendirmek önemlidir, çünkü değerlendirme, ortakların prosedürünü sürdüreceği veya değiştireceği bir geribildirim sağlar.

Lehoux ve arkadaşları (2011), iş birliği uygulama sürecini, kurumsal taahhütte sözleşme ilişkisi olmayan dinamik bir döngü olarak sunarlar. Aslında, birlikte ilerlemeye ihtiyaç duyan karşılıklı bir taahhüttür. İş birliği döngüsü oluşturmak için, bir şirket iş birliği teşviklerini belirtmelidir. Bundan sonra iş birliğini kurarak ilişkiyi yönetmek için bazı adımlar izlenmelidir (iş birlikçi seçimi, ilişkinin yasal çerçevesini oluşturma vb.). İş birliği performansı ve ağ faaliyetlerinin senkronizasyonu bazı koordinasyon mekanizmalarını uygulayarak geliştirilebilir. Son olarak, üretilen sonuçlar, iş birliği performansının ve teşviklerinin kârlılığını ortaya koymak veya faydaları daha iyi paylaşmak için değerlendirilmelidir, aksi takdirde, iş birliği adımları gözden geçirilmelidir.

1.5. Üniversite-İş Dünyası İş birliği

Artan rekabet piyasasında, bilgi ve yetkiler, firmanın rekabet avantajları ve aslında ekonomisi için temel faktörlerdir (Buser & Jensen, 2010). Bu, firmaların ürün ve hizmet geliştirme ve iyileştirmeleri için yeni yollar aramayı içerir. Yenilik yaratma sayısını ve hızını artırmak için üniversite-iş dünyası iş birliği uygun bir çözüm olabilir (Bezić & arkadaşları, 2011).

Banal-Estañol ve arkadaşları (2011) iş birlikçi ve iş birlikçi olmayan projelerin iki özelliğinden bahsetmişlerdir: çeşit ve kalite. İş birlikçi olmayan bir proje, iş birliğine dayalı bir projeden çok daha temel girişimlere odaklanır. İş birlikçi tip, daha ziyade proje katılımcılarının tercihlerine dayanır. Daha fazla iş birlikçi ortak projelerine yatırım yaptığından, çıktılarının niceliği ve etkisinin iş birliğinden daha yüksek olacağı beklenmektedir. Ancak projenin kalitesi üzerinde iş birliği iki ters etki yapabilir: bir yandan, iş birliği yatırım seviyelerini artırabilir; öte yandan, ortak çalışma karmaşıklığı nedeniyle iş birliği, proje için daha fazla maliyet getirebilir. Üniversite-iş dünyası iş birliği bağlamında yazarlar, üniversite ile iş dünyası arasındaki projenin ilgili kısmının farklı olduğunu belirtir. Genellikle, akademik araştırmacılar daha genel sorunları çözme eğilimindedir, bu nedenle en azından kısa süre için potansiyel uygulanabilirlikleri düşüktür. İş Dünyası'nda, şirketler daha uygulanabilir araştırma projelerine eğilimlidir.

Değişen ekonomik dünya nedeniyle üniversite- iş dünyası ortaklığı ihtiyacı artmaktadır. Bu bağlamda hükümetler, ulusal rekabet edebilirlik ve değer yaratma araçlarını arttırmak için üniversite-iş dünyası iş birliğini teşvik etmektedir (Barnes & arkadaşları, 2002). Van Horne ve arkadaşları (2008), üniversite- iş dünyası araştırmalarının çoğunda üç aktörün yer aldığını belirtmiştir: hükümetler, üniversiteler ve endüstriler. Üniversite üyeliği; araştırmacılar, profesörler, lisansüstü ve lisans öğrencilerini kapsar. Sanayi üyeliği; küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) veya çok uluslu büyük şirketlerden oluşur. Literatürde üniversiteleri ve iş dünyasını iş birliğine motive etmek için farklı hedefler ve potansiyel avantajlar sunulmuştur. Aslında, sanayi ile iş birliği, akademik çevreler için bilimsel bilgi yaratma ve endüstriyel verilere erişme konusunda yardımcıdır ve endüstri, üretim ve hizmet sorunları için çözümler üretmek için çok önemlidir (Kaymaz ve Eryiğit, 2011). Turk-Bicakci ve Brint (2005), üniversitelerin iş birliğinde temel amacının, farklı uygulamalar kullanarak bilimsel bilgiyi bulmak olduğunu, bunun yanında finansal kazanç ve araştırma için kaynak edinmenin ikinci derecede önemli olduğunu belirtti. 100'den fazla akademisyen üzerinde yapılan bir ankete göre, Lee (2000); üniversiteler için iş birliğini sürmenin başlıca nedenlerinin araştırma fonu sağlamak, laboratuvar ekipmanı için finansman sağlamak, öğrenciler için iş olanakları yaratmak ve akademik konularda pratik bir perspektif kazanmak olduğunu belirtti. Öte yandan, bu çalışma, iş dünyasına üniversite ile iş birliği yapmak için farklı nedenler sundu:

yeni ürünler geliştirmek için yeni bilgi ve teknolojilere erişmek veya ürün kalitesini artırmak, entelektüel eşyaları ve yeni patentleri doğuracak iş birlikçi araştırma yürütmek, üniversite mezunlarını işe alma fırsatı bulma ve Ar-Ge gündemini yeniden yönlendirme. Portekiz ve Fince şirketlerinden ve üniversitelerden gelen 49 yöneticiye ve akademisyene dayanan bir başka çalışmada; Hurmelinna (2004), üniversitelerin temel iş birliği motivasyonunun, öğretim gelişmesi, ardından finansal kaynaklar ve itibar geliştirilmesi olduğuna karar vermiştir. Firmalar için akademik alandaki bilgi birikimi değerlidir, çünkü maliyetleri düşürür, organizasyonun itibarını geliştirir, öğrenme kapasitesini artırır (Ryan, 2006) ve firmaların insan kaynağını geliştirir (Bruneel & arkadaşları, 2010). Son olarak, Van Home (2009) üniversite-sanayi iş birliği oyuncularının motivasyonlarını tablo halinde aşağıda gösterildiği gibi özetlemiştir.

Tablo 2. Üniversite-iş dünyası iş birliği motivasyonları

Katılımcılar	Motivasyonlar
Üniversite	<p>Daha fazla finansal kaynağa erişim</p> <p>Endüstriyel ve deneysel verilere erişme</p> <p>Üniversitenin daha fazla patent yaratmasına yardımcı olma</p> <p>Yan ürün yaratma</p> <p>Hükümet ihtiyaçlarına daha duyarlı olmak</p> <p>Lisans öğrencileri için daha fazla iş olanağı</p> <p>Daha fazla yayın yayınlama</p> <p>İtibarı arttırmak</p>
İş Dünyası	<p>Kaliteli personel istihdam etmek</p> <p>Üniversitelerden eğitim ve destek almak</p> <p>Ürün geliştirme</p> <p>Üniversite araştırma tesislerine erişim (KOBİ için)</p> <p>Hükümet ihtiyaçlarına daha duyarlı olmak</p> <p>Ar-Ge potansiyelinin yükseltilmesi</p> <p>Üniversiteye dayalı teknolojilere erişme ve bunları ticarileştirme</p>
Hükümet	<p>İşsizlik oranını düşürme</p> <p>Yenilik sistemlerini yerel olarak / ulusal olarak oluşturmak veya geliştirmek</p> <p>Endüstri verimliliğini arttırmak</p> <p>Zenginlik yaratmayı arttırmak</p>

Üniversite-iş dünyası iş birliği bağlamında, bilgiyi üniversiteden iş dünyasına aktarma süreci iki biçimde gerçekleşebilir: resmi ve gayri resmi. Bir projenin somut ve görünür sonuçlarıyla ilgili olan resmi transfer; patentler, araştırma kâğıtları, lisans anlaşması vb. sonuçlar olarak tanımlanır. Resmi transfer türüne daha fazla önem verilmesine rağmen, gayri resmi olan transfer; her iki tarafa da fayda sağlayabilir. Bir projenin somut sonuçlara neden olan gayri resmi transfer; konferanslar, çalıştaylar, sosyal ağlar, ortak araştırma projeleri, danışma ve nitelikli çalışanlar gibi bir etki olarak tanımlanmaktadır (Van Horne & arkadaşları, 2008).

Değer yaratmak için, bilgi ve teknoloji transferi, iş birliğinin sonuçları olarak düşünülebilir (Landry, 2008). Bilgi ve teknoloji transferi kavramları yakından ilişkilidir. Bunlar arasında bir ayırım yapmak için bilgi transferi; öğrenme tekniklerinden (bireysel veya kurumsal düzeyde) veya düşünce tarzlarından, metodolojilerden ve sermaye transferinden oluşur (Gopalakrishnan & Santoro, 2004). Teknoloji transferi, bilgiyi açıkça görselleştirmek için bir nesne veya araç ile oldukça ilgilidir ve çevreyi etkileyebilir. Teknoloji transferi olmaksızın gerçekleşebilecek bilgi transferinden farklı olarak, bilgi aktarımı olmaksızın teknoloji transferi olanaksızdır. Üniversite-iş dünyası iş birliğinden elde edilen pozitif atmosfer herkes tarafından kabul edilmiş olsa da, başarılı ortaklıklar sağlamada engeller bulunmaktadır. Aslında, üniversite- iş dünyası araştırma ortaklıklarının başlangıcı ve devam etmesi, farklı kültürlere, farklı amaç ve görevlere sahip endüstri ve üniversite ortaklarına ve çalışma için farklı zaman aralıklarına ihtiyaç duymaktadır (Trune, 1996). Bu engeller Van Dierdonck ve Debackere (1988) tarafından kültürel, kurumsal ve operasyonel engellerle kategorize edilmiştir. Rohrbeck ve Arnold (2006) bu engelleri daha ayrıntılı olarak açıklamıştır. Kültürel engelleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak için, üniversitelerin misyonunun bilimi ilerletmek ve kamusallaştırmak olduğu belirtilirken, İş Dünyası'nın misyonu, paydaşları için özel kâr ve zenginlik sağlamaktır. Görevdeki bu çelişki, hedefler düzeyinde var olana benzer. Üniversitelerin amacı, bilimsel itibarlarını ilerletmek için bilimsel sonuçlar yayınlamak olurken, endüstrinin amacı onlar için kâr sağlayan ürün ve hizmetler yaratmaktır. Şirketler genelde Ar-Ge sonuçlarını özel olarak tutmanın rekabet avantajını korumanın en iyi yol olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle, endüstri, üniversitelerin hedeflerine ulaşılması için gerekli olan araştırma sonuçlarının yaygınlaştırılmasına ilgi duymamaktadırlar. Üniversitelerde ve

endüstride farklı doğa hareketlerinden kurumsal engeller doğar. Üniversiteler genellikle temel araştırma, dağınmık ve karmaşık hedeflere yönelirken endüstri, açık, pratik ve uygulanan araştırmalarla motive edilir. Buna ek olarak, şirketler kısa vadeli kâr ve hızlı sonuçlar ararlarken, üniversiteler bazen teknik sonuçlar açısından hızlı ve hassas değildir. Üniversite- iş dünyası iş birliğinde, bir projenin en iyi sonuçlarını tanımlamak ve seçmek, başka bir zorlu problemdir. Örneğın, bilgide meydana gelen herhangi bir ilerleme, üniversitede bir sonuç olarak kabul edilir, ancak endüstride, yalnızca kârlı bir ürün veya hizmet başarısı olarak kabul edilir. Uygulamada, sorumlulukların değiştirilmesi ve şirketler içindeki organizasyon yapısı, özellikle şirketin sorumlusu değiştiğinde önemli bir zorluktur. Operasyonel engeller, engellerin başka yönlerini de kapsar; Üniversiteler kamu kurumlarıdır ve araştırmacılarını teşvik etmek için açık teşvikler sunmazlar; oysaki şirketler, iyi tanımlanmış yapı ve teşvik sistemlerine sahip kâr amaçlı kuruluşlardır. Üniversiteler daha bürokratik olduğundan, bütçeleme, görev tanımı ve görev icrası süreçleri firmalardan çok farklıdır. Üniversite araştırmacıları, şirketlerin kârlarına doğrudan bağlı olmadıklarından, zaman sınırlamalarına daha az odaklanmaktadırlar. Verimsiz proje yönetimi ve ortağın tercihleri hakkında bilgi eksikliği, genellikle proje gecikmesine veya iş birliğinde başarısızlığa neden olur. Bu üç engel türü aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Rohrbeck & Arnold, 2006).

Tablo 3. Üniversite-iş dünyası iş birliğindeki karşılaşılan engeller

Karşılaşılan Engeller	İş birliği Engelleri
Kültürel	Farklı işlevler ve amaçlar Fikri mülkiyet haklarına ilişkin uyumsuz eğilim Ortak dil eksikliği
Kurumsal	Farklı iş özellikleri Sonucun ne olacağı konusunda farklı anlayış Firma tarafında sorumlulukların ve yapının değiştirilmesi
Operasyonel	Ortakların farklı organizasyon süreçleri Verimsiz proje yönetimi Sonuçlarla ilgili ortakların öncelikleri hakkındaki bilgi eksikliği

Ayrıca, Kaymaz ve Eryiğit (2011) üniversite-iş dünyası iş birliğini akademisyenler açısından incelemiş ve üniversite-iş dünyası iş birliğinin potansiyel engelleri olarak sekiz faktör sunmuşlardır: sanayi çalışanları ve akademisyenlerin ilgisizliği, bürokrasi, saha çalışmalarının izolasyonu, tanıtım eksikliği, iletişim zayıflaması, etkisiz kurallar, üniversite-iş dünyası iş birliği merkezlerinin olmaması ve daha önce verimsiz deneyimlerdir. Üniversite-iş dünyası iş birliğini güçlendirmek için yazarlar, her iki tarafın da toplantılar yapmaları, firmalara ziyaretler düzenlemeleri, organizasyonlar arasında kurulan şebekeler, düzenli bültenler ve akademisyenler tarafından periyodik olarak raporlar düzenlemeleri tavsiyesinde bulunur.

Üniversite-iş dünyası iş birliğinin etkinliği açık görünse de, bilimsel araştırma iş birliklerinin üretkenliğini ölçmek ve nicelleştirmek için daha kesin göstergelere ihtiyaç duyar (Irvine & Martin, 1983). Maddi olmayan bilgilerin ölçülmesi zor olduğundan, daha açık ve ölçülebilen bilgiler üzerinde durulur. Nicel göstergelere ve kodlanmış karakterlere dayanan firmalar, üniversiteler ya da her ikisi tarafından yapılan patent ve icat sayısı, çözülen teknik problem sayısı, parçalanmış firmaların ortaya çıkması vb. bir ölçüm yaklaşımı önerilebilir. Önemli bir avantaj olarak, bu değerlendirme yöntemi kolayca erişilebilen değişkenleri uygular. Değerlendirme teknikleri, görüşmeler, anketler, akran değerlendirmesi, niceliksel yöntemler ve vaka analizleri gibi yöntemlerle toplanabilir (Geisler & Rubinstein, 1989). Ayrıca, üniversite-iş dünyası iş birliğinin sonucu ve başarısı, beklenen performans ile gerçek performans karşılaştırılarak ifade edilebilir. Sonuç olarak, aralarındaki büyük boşluk, iş birliğinin başarısız olduğunu gösterir (Bonaccorsi & Piccaluga, 1994). Faydaların değerlendirilmesi ve başarıların miktarı da değerlendirmeyi kimin gerçekleştirdiğine bağlıdır, çünkü üniversite ve endüstri, genellikle değerlendirmelerin güvenilirliğini azaltabilecek farklı bakış açılarına sahiptir. Buna rağmen, özellikle değerlendirme organizasyon içindeki farklı kişilerce yapılırsa farklı ölçüm metodolojileri ile farklı sonuçlar elde edilebilir (Bailetti & Callahan, 1993).

1.6. Üniversite-İş Dünyası İş Birliği Örnekleri

Bu bölümde, üniversitelerin, endüstrilerin ve hükümetin üniversite-iş dünyası iş birliği çerçevesinde gerçekleştirdikleri örnek uygulamaları inceleyelim. Bu bağlamda, farklı vaka incelemeleri aşağıdaki bölümlerde gösterilmektedir.

1.6.1. Avrupa Üniversitelerinde üniversite-iş dünyası iş birliğine ilişkin bazı uygulamalar

Üniversiteler ve iş dünyası arasındaki iş birliğinin nasıl geliştirilebileceğini daha iyi anlamak için Avrupa Birliği çevresinde yapılan 15 vaka çalışmasından farklı faaliyetleri analiz eden bir çalışma incelendi. Bu çalışma, işletmeler ve üniversiteler arasında iş birliğini geliştiren Üniversite İş Forumu'nu (ÜİF) desteklemektedir. Bu araştırmada vaka analizini seçmek için melez yöntemler kullanılmıştır. Başlangıçta, ÜİF'nin daha önceki konuşmacılarının haritalanması, ÜİF'nin daha önceki ve mevcut sözleşmelerinin araştırılması ve üniversite iş birliği ile finanse edilen projelere genel bir bakışın eşleştirilmesi de dahil olmak üzere bir masa araştırması, farklı uygulamaları ve ilerlemeleri olan 45 farklı örnek listesi oluşturmuştur. Bu vaka analizleri arasında, üniversite-iş dünyası iş birliğini geliştirmeye yönelik tüm üniversite faaliyetlerini kapsayan altı örnek ayrıntılı olarak analiz edilmiş ve aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır (Roshani, 2013).

1.6.1.1. Babes-Bolyai Üniversitesi (Romanya)

1581 yılında kurulan Babes Bolyai Üniversitesi Romanya'nın en büyük üniversitesi olup yaklaşık 50.000 öğrenciye eğitim vermektedir. Yüksek standartlarda eğitim olanakları ve uluslararası prestiji yüksek olan bir üniversite olan Babes Bolyai, özellikle yabancı öğrenciler tarafından sıklıkla tercih edilmekte olan bir üniversite olup, şehir içinde çeşitli fakülte binalarına sahiptir. Babes Bolyai Üniversitesi'nde birçok alana İngilizce olarak eğitim alınabiliyor. Babes Bolyai, gerek akademik kadrosu, modern binaları, ve öğrencilerine sağladığı yüksek standartlı eğitim olanakları, gerekse uluslararası akademik ortamdaki prestijli duruşu ile yurt dışında eğitim alınabilecek en mantıklı üniversitelerden biridir. 21 farklı fakültede 248 farklı programın eğitiminin verildiği Babes Bolyai Üniversitesi 1700

öğretim üyesi, 285 araştırma görevlisi ve 1125 idari ve teknik personel ile küresel çapta da en büyük akademik yapılardan biridir.

Bu üniversite, özellikle KOBİ'lerle birlikte sanayi ile iş birliğinin önündeki engellerin üstesinden gelmek için pratik yöntemler kullanmaktadır. 2008 yılında, pazarlama ve teknoloji transferinin artırılması ve şirketin kuruluşunun farklı yönleri de dahil olmak üzere üniversitenin araştırma faaliyetlerini desteklemek için Teknoloji Enstitüsünü başlattı. Bu Enstitü özellikle sanayi ortaklarının en sevdikleri projelerde çalışmak için üniversitenin farklı alanlarından araştırmacılar, akademisyenler ve hatta teknisyenler toplamayı denedi. Ayrıca, üniversitenin AB'deki ve AB dışı programlar arasındaki uluslararası ilişkileri geliştiren Uluslararası İş birliği Merkezi'ni de içermektedir. Bu merkez, üniversite dışındaki eğitim programlarını yükseltirken, yaz okulları ve uluslararası etkinlikler düzenleyerek sektörle ortak dereceler ve ortak araştırma programları geliştirdi. Deneyimin, uluslararası şirketler için, üniversite mezunlarının yumuşak becerileri ve dil becerilerinin kazandıkları bilgiye göre daha önemli olduğunu gösterir. Sonuç olarak, bu yeteneklerin geliştirilmesini sağlamak için üniversite yenilikçi eğitim yöntemleri sunmaya ve öğrencileri gelecekte endüstrinin ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlamaya çalışmaktadır.

1.6.1.2. Charles Üniversitesi (Çek Cumhuriyeti)

Prag'daki Karl Üniversitesi, Karlova Üniversitesi ya da kısaca Prag Üniversitesi, Avrupa Üniversiteleri arasında en eski, en büyük ve en prestijli Çek üniversitesidir. Merkez Avrupa'da açılan ilk üniversite olarak civardaki bölgelerden çok sayıda öğrenciyi kendine çekti. Bu bölgelerden en önemlisi ise o sırada halen Bohemya Bölgesini de içeren Kutsal Roma İmparatorluğu idi.

Shanghai Jiao Tong Üniversitesi tarafından yapılan en yeni *Dünya Üniversitelerinin Akademik Sıralaması* değerlendirmesinde yalnızca Çek Cumhuriyeti'nin değil, Doğu Avrupa bölgesinin de en önde gelen üniversitesi olarak gösterildi. 2006 yılı sıralamasında Avrupa'nın 80. Dünya'nın ise 202. üniversitesi oldu. Sosyal bilimler alanında başarılı bir üniversitedir.

Charles Üniversitesi 1348 yılında kurulmuştur. Üniversite toplamda 17 fakülteden oluşmaktadır. Bunların 14'ü Prag'da 2 si Hradec Kralove şehrinde ve diğeride Pilsen şehirlerinde bulunmaktadır. Üniversite 7.500 çalışanı ve 51.000 öğrencisi ile Avrupa'nın en kaliteli üniversitelerinden birisidir. 300 meslek dalında eğitim sunmaktadır. Üniversitede 18.000 öğrenci lisans 25.000 öğrenci yüksek lisans eğitimi almaktadır. Her yıl 15.000'e yakın öğrenci üniversitenin bölümlerinde eğitim almak için Dünya'nın pek çok ülkesinden başvuruda bulunmaktadır.

Charles Üniversitesi (CÜ) endüstri ile iş birliği yapmak için dağıtık merkeziyetçi bir yaklaşım kullanır. Bu, her fakülte, ilgili firmalarla iş birliği yapmaya karar vermede özerkliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Her fakültenin öğrencileri, çalışması için ilgili endüstri ile iş birliği yapmaktadır. CÜ, 2007 yılında Teknoloji ve Bilgi Transferi Merkezi (TBTM) olarak bir birim kurmuştur. TBTM personeli sonuçlarını ticarileştirmek ve pazarlama ağlarıyla iş birliği yapmak isteyen araştırmacılara yardımcı olur. TBTM ayrıca, Fikri Mülkiyet Hakkı (FMH) konularında eğitim kursları ve girişimciliği desteklemek için teknoloji transferi de sunmaktadır. CÜ, 2009'da sanayiye inovasyon transfer şartlarını iyileştirmeye odaklandı.

1.6.1.3. Aalborg Üniversitesi (Danimarka)

Aalborg Üniversitesi (AAÜ), Proje ve Sorun Tabanlı Öğrenme (PSTÖ) modeli adı verilen işyeriyle iş birliği için merkezi bir model kullanmaktadır. Bu model de teori ve eylem arasındaki yakın temas gereklidir. PSTÖ veya "Aalborg modeli", bir sorunun formülasyonu ile başlayan bir öğretim ve öğrenme modelidir. Öğrenciler, gerçek hayat problemini belirli bir çerçevede bir proje olarak tanımlar ve analiz eder. Sonuç olarak, öğrenciler gerçek hayatta olan bir sorunun karmaşık boyutlarını anlayabilirler. Üniversite de akademik sorularla karşı karşıya kaldıklarında bu anlayışa ulaşamazlar. PSTÖ ile iş birliği yapma ayrıcalığı, işle sürekli etkileşimdir. AAÜ da iki tür ders sunmaktadır. Biri proje sorunu ile ilgili dersleri ilgilendirir ve bu dersler projede kullanılacak teorileri sunar. Diğer tür, seçilen bir alanın genel bilgilerini sunan derslerdir. Müfredatları farklılaştırarak, öğrenciler farklı bilgi türlerini bütünleştirme yeteneğini kazanır, yani problemleri çözmek için disiplinler

arası yaklaşımlar kullanılır. Öğrenciler araştırma projeleri süresince şirketlerde çalışabilir ve firma ortaklarıyla tanışabilir; şirketlerin projelerine de dahil olabilirler. Öğrencilerin projelerini ön planda tuttuğu sırada şirketlerin sorunlarının ikincil bir sorun haline gelmesini önlemek için üniversite her yıl bir forum düzenler. Öğrenciler, potansiyel sorunlarını göstermeye davet ederken, engellerini ve kazanımlarını paylaşma fırsatına sahip olurlar. Bu nedenle firmalar ve öğrenciler birbirlerinin sorunlarından ve potansiyel çözümlerinden haberdar edilirler. Bu etkinlikten sonra üniversite, öğrencilerin sevdikleri projeleri seçmeleri için bir katalog hazırlar.

AAÜ, sanayi ile iş birliğini kolaylaştırmak için "arabulucu" da uygular. Her departmandaki iç arabulucu imalatçıları, sanayi ortaklarının ilgili akademik araştırmacıları bulmalarına yardımcı olur. Yerel alandaki harici arabulucu, endüstrinin AAÜ ile iş birliği yapma hakkında bilgi almasına yardımcı olur. Uluslararası arabulucu yurtdışında bulunmakta ve Aalborg Üniversitesine temas kurmalarında yardımcı olmaktadır. Ayrıca, iş dünyasıyla akademisyenler arasında gruplar oluşturan bazı ağ merkezleri de bulunmaktadır. Örneğin, tartışmalar için araştırmacılar ve çalışanlar arasında toplantılar düzenleyerek, endüstriyi araştırma projeleri tedarik etmeye ikna edebilirler. Üniversite, endüstriye kendi laboratuvarlarını da kullanma fırsatı sunar.

1.6.1.4. Katholieke Leuven Üniversitesi (Belçika)

Üniversitenin geri kalanından ayrı olarak kurulan Leuven Araştırma ve Geliştirme (LAG), Katholieke Leuven Üniversitesi'nin Ar-Ge bölümünü yönetmekte ve dört alanda faaliyet göstermektedir. Merkez, önce şirketler ile araştırma sözleşmeleri yapıyor ve girişimcilik kültürünü geliştirmeye çalışıyor. Daha sonra patent ve fikri mülkiyet politikaları ile ilgili faaliyetleri yönetir. Bu kurallar ile ilgili iç usulleri oluşturmak için Fikri Mülkiyet Haklar Danışma Grubu kurulmuştur. Araştırmacıyı kendi araştırma portföyünü korumak, potansiyel ekonomik kârlarını taramak ve patent başvurusu yapmak için desteklemek için patent kaynakları da mevcuttur. Daha sonra iş geliştirme çalışmalarını desteklemek ve eğitim faaliyetleri uygulamak suretiyle girişim fonlarını yükseltmek için fırsatlar yaratılır. Sonunda açık

inovasyon platformları yaratmaya ve Merkez ile piyasa arasındaki iş birliğini geliştirmeye çalışır.

1.6.1.5. Slovak Teknoloji Üniversitesi (Slovakya)

Bratislava'daki Slovak Teknik Üniversitesi 25 Haziran 1937'de Slovakya'daki ilk politeknik okul olarak M. R. Štefánik, in Košice Teknik Üniversitesi orijinal adıyla kuruldu. İlk akademik yılı 5 Aralık 1938'de geçici olarak Martin'de açıldı. Şu andaki yerine asıl adının Slovak Teknik Üniversitesi olduğu 1938 yılında taşındı. 1937'deki kuruluşundan bu yana 100.000 den fazla mezun verdi.

Sanat ve konusu insan olan bilimler, teknik eğitim gibi alanlarla bileşik bir eğitim vermektedir. Araştırmaya dayalı eğitim önceliklidir. Sistem,

- Avrupa ülkelerinin bakanlarının Bolonya Bildirisiyle uyumlu üç dereceli bir eğitimidir.
- Çift Taraflı öğrenci hareketliliğini sağlayan Avrupa Kredi Transfer Sistemi ile yarışabilen kredilere sahiptir.
- Uluslararası programları (Yaşam Boyu Öğrenme Programı, Erasmus, Leonardo) olan ortak üniversitelerle iş birliği içerisindedir.
- Modern eğitim yöntemlerinden, laboratuvarlardan ve pratik görevlerden yararlanmaktadır.
- İşgücü piyasasında uzun süren ve kalıcı başarı sağlayan kazançlı eğitim alanları sağlamaktadır.

Slovak Teknoloji Üniversitesi'nde (STÜ) sanayi ile iş birliğini artırmaya adanmış bazı kuruluşlar ve kurumlar vardır. Hayat Boyu Öğrenme Enstitüsü (HBÖE), çevrimiçi dillerde ve bilgi teknolojileri üzerine odaklanan ve çevrimiçi destek hizmetleri veren bir bölümdür. HBÖE, mezunları arasında son 70 yıl ve üniversite arasında iletişim kurmak için Mezunlar Kulübü'nü kurmuştur. Mezunlar Kulübü'nün ana hedefleri, öğrencilerin tez hazırlığı ve şirketteki öğrenci yerleştirmeleri konularını geliştirme gibi doğrudan akademi ve endüstri arasında pratik bilgi alışverişi yapmakla ilgilidir. HBÖE, 2006 yılında Slovakya'da ilk Üniversite

Teknoloji İnkübatörü'nü kurdu. Bu kulüp entelektüel mülkiyet hakları ve girişimcilik alanlarında istişarelerde bulunurken, inkübe edilen şirketler ve halk için Avrupa Fonu da dâhil olmak üzere çeşitli kaynaklardan hibeler için başvuruda bulunur.

1.6.1.6. Compiègne Teknoloji Üniversitesi (Fransa)

Compiègne Teknoloji Üniversitesi (CTÜ), üniversite ve şirketler arasında yeni bir iş birliği türü geliştirmek üzere kuruldu. Özellikle üniversitenin yönetim kurulu hem akademisyenlerden hem de endüstrideki insanlardan oluşmaktadır. Tüm bölümler iş birliği yapar ancak belirli görevlerden sorumlu bazı müdürlükler var:

- Bir müdürlük, araştırma sonuçlarını şirketlere tanıtmaktan sorumludur,
- Bir müdürlük bilimsel ortaklıklardan sorumludur,
- Müfredattan, kesintisiz eğitimden ve önceden öğrenmenin tanınmasından başka bir müdürlük sorumludur.

Yenilik Merkezi, araştırma projelerini desteklemek ve onları endüstriyel ihtiyaçlara uyarlamak için 2008 yılında kurulmuştur.

1.7. Yenilik (İnovasyon) Sistemleri

Buluş, yeni teknolojik bilgilerin yaratılmasıdır; bu bir yeni fikir, çizim veya iyileştirilmiş bir cihaz, ürün, süreç veya sistem için model olabilir. Yenilikler yeni oluşumlardır ve genellikle önemli ekonomik faydaları vardır. Bu yeni bilginin üretim sürecindeki uygulamasıdır, yalnızca yeni ürün, süreç, sistem veya cihaz içeren ilk ticari işlemle başarılıdır. Mevcut teknolojinin yepyeni veya yeni kombinasyonları olabilirler (Schumpeter, 1943; Norris & Vaizey, 1973; Freeman, 1987; Edquist, 1993).

Yenilik, bir fikrin başlangıcının, bir ürünün üretiminin ve nihayetinde nihai satışının toplam süreci olarak kabul edilebilir. Buluş, araştırma, geliştirme, üretim ve pazarlamadan yapılan bir tür çeviridir.

Yenilik, yeni ürün, süreç ve fikirlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesidir (Gilbert & arkadaşları, 1999). Günümüzün karmaşık iş ortamında, hem daha farklı kurumlar ve işlevler içeren daha yineleyici ve etkileşimli yenilik süreci gerekmektedir. Dolayısıyla, ekonomik başarı, etkin inovasyon ağlarına bağlıdır. Bu amaçla devletler, bilim ve teknoloji (BT) politikalarının ötesinde inovasyon politikaları oluşturmaya başlamışlardır. Yerli sanayiye daha fazla Ar-Ge'ye teşvik etmek ve bunları ticarileştirmek için teşvik edecek bir dizi mali ve finansal olmayan araç ve kurum olarak tanımlanmıştır (Leyden & Link, 1992 as cited in Mani 2001).

Üniversiteler ve pazar arasındaki bağlantı, teknolojik gelişmelerden ekonomik ve sosyal faydalar elde etmek için çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle, pazar ve pazar dışı kurumlar düzgün bir şekilde etkileşime girmediğinde, teknolojik ilerleme yavaşlar ve ekonomik büyümeye katkısı azalır (OECD, 1999). Yenilikçilik toplamı ve kapasitesi, yalnızca bağımsız aktörlerin (sanayi, araştırma enstitüleri, üniversiteler ve hükümetler) ne kadar performans gösterdiklerini değil aynı zamanda birbirleriyle nasıl etkileşim kurduğuna ve yerel, ulusal düzeyde yenilik sisteminin unsurları olarak ne kadar ürettikleri üzerine de bağlıdır.

1.8. Yenilik Seviyeleri

Amidon (1997) yenilik sürecinin ilerlediği beş seviyeyi belirler. Birinci aşamada, teknoloji, laboratuvarlardan endüstriye, teknolojinin ayrı bir hareketi olarak aktarılmakta; ikinci aşamada ise, insanlar arasında bilgi alışverişinin önemi anlaşılmaktadır. Bir sonraki aşamada, fikirler ve bilgiler ortaklaşa geliştirilir ve etkileşim sonucunda yeni yetenekler kazanılır. Dördüncü aşamada sistematik yaklaşımlar inovasyon sürecini yönetmek için uyarlanmaktadır. Son olarak, bilgi ve yenilik ağları oluşturulur. Farklı hedefleri ve ilgileri olan stratejik iş birlikçiler bir araya gelir. Dolayısıyla, yenilik, farklı katılımcıların ağlarının dinamik bir süreci haline gelir.

1.9. Yenilik Ağlarının Tanımı

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerin çoğunda ulusal farklılıklara rağmen, küresel çağın BT politikalarının altta yatan özelliği, yenilik ağlarının

oluşturulmasına yönelik eğilimdir. "Stratejik araştırma ortaklıkları, teknoloji tabanlı ortaklıklar, stratejik ittifaklar veya çok ortaklı Ar-Ge projeleri" şeklinde olabilir (Dodgson, 2001, s.1).

Genel olarak yenilik ağları, yenilikte daha büyük başarı elde etmek için üniversiteler, kamu araştırma enstitüleri, sanayii (büyük veya küçük ölçekli işletmeler), siyasi aktörler ve ajanslar arasında görevdeşlik yaratmayı amaçlayan resmi ve gayri resmi bağlantılar olarak tanımlanabilir. Bilgi kaynaklarının ve bilgi kaynaklarının yenilik ağlarında veya yeni kombinasyonlarda bir araya getirilmesiyle, bir takım ortaklar tarafından kaynakların ve risk paylaşımının taahhütüdür (Freeman 1995; Debresson & Amesse 1991; Skyrme, 1994; Gilbert ve arkadaşları, 1999; Kim, 1999; Dodgson, 2001).

1.10. Yenilik Ağlarının Sebepleri ve Motive Edilmesi

Yenilik ağlarının başlıca nedeni ekonomik ilerlemeye katkıda bulunmak olsa da, farklı kurumsal organların neden yenilik ağları oluşturduklarına ve dolayısıyla daha sonra ekonomik ilerleme kaydetme biçimleri hakkında geniş bir açıklama alanı vardır. Bozeman ve Dietz (2001), ağların öneminin ve faydalarının anlaşılmasının, kendi işlevlerinin veya "varoluşun" anlaşılmasına yol açtığını belirtti. Kurumsal perspektife göre, belirsizlik ve piyasa hakkında eksik bilgi, ortakların en uygun şekilde kaynak tahsis etmesini önler. Bu nedenle, bilgi boşluğu, değerlendirme boşluğu, yetkinlik boşluğu, kontrol aralığı nedeniyle belirsizlikler, farklı ortakların bilgi ve becerilerini köprü kurarak ortadan kaldırılabılır (Mowery, 1988; Dodgson 2001). Dahası, Dodgson (2001) maliyet düşürme ve rakiplerin dışlanması için stratejik ekonomik ilişkiler gibi ekonomik nedenleri vurgulamıştır. Hagedoom ve arkadaşları (Dodgson, 2001), araştırma ortaklıklarını açıklayan üç ana geleneği sınıflandırmıştır: yenilik ağlarının ardındaki nedenler olarak, işlem maliyetlerinin düşürülmesi, stratejik yönetimin başarılması ve rekabetçi endüstriyel organizasyon. Ayrıca, Samulat, (1999), yenilik ağlarının hem küçük hem de orta ölçekli işletmelere (KOBİ'ler) hem finansal hem de yönetim konsültasyonunda katkıda bulunduğunu belirtti. Son olarak, ulusal yenilik ağları, az kullanılan olduğu sisteme "esneklik" ve "verimlilik" sağlar. Dış teknolojiye veya birleşmelere değil, yerli kaynaklardan yararlanılır. Büyük küçük firma, üniversite sanayi etkileşimi, her birinin

potansiyelinin daha da ileriye taşınması için kolaylaştırılabilir. Oluşturma ağlarının ardındaki bu nedenlerin tümü, ekonomik yatırımların riskini azaltmak ve her türlü maliyeti azaltmak için yoğun bir şekilde kullanılır.

1.11. Yenilik Ağlarının Etkileri

Yukarıdaki argümanlarla ilgili olarak, inovasyon ağlarının ortakların "pozitif toplam kazanımları" arzusuna dayalı olduğu genelleştirilebilir. Bağımsız olarak elde edebildiklerinden daha fazla fayda elde etmek ve şebekelerden daha fazla kazanmak için karşılıklı hareket ederler. Skyrme (1994), etkin ağın faydalarını şu şekilde tanımlar; yeni ürün ve hizmetlerin daha hızlı geliştirilmesi; Ar-Ge harcamalarının daha iyi optimizasyonu; müşteriye daha iyi bir beklenti ve pazar ihtiyaçları; ulusal kaynakların daha iyi kullanılması. Mowery (1984), stratejik araştırma ortaklığının potansiyel yararlarını şu şekilde ifade eder: kaybolacak olan bilgi yayılımlarını üye firmalar için uygun hale getirmek, Ar-Ge harcamalarının çoğaltılmasını ortadan kaldırmak, teknolojilerin ticarileştirilmesini hızlandırmak, üniversiteden endüstriye teknoloji transferini kolaylaştırmaktır.

Gilbert ve arkadaşları (1999), interaktif öğrenmenin ağ ortaklarına olan önemini, yeni yetenekler için yeni kabiliyetler edinilmesi, yetenek ve kabiliyetler yerine yenilerini yerleştirme ve normal sonuçlar yerine olağanüstü araştırma ve yenilik yapma şeklinde eklemiştir. Dahası, Hagedoorn, Link ve Vonartas (2000), tamamlayıcı teknolojilere erişim, örtük bilginin öğrenilmesi, ürün yelpazesinin genişletilmesi, yeni pazarlara girmenin önemini belirtmiştir (Bozeman & Dietz, 2001). Öte yandan, etkileşimli öğrenmenin gerçek etkisi ölçülmesi güç olduğu savunulmaktadır (Dodgson, 2001).

Ayrıca, rekabetçi olmama, çok özel olma ve giriş engeli gibi ağın olumsuz yönleri de olabilir. Araştırma sonuçları konsorsiyum üyeleri arasında yer alabilir; Teknolojinin aktarılması ve yayılması istenilen oranda gerçekleşmeyebilir. Dahası, firmalar dahili potansiyelleri arttırmak yerine çok fazla dış teknolojiye güvenebilirler (Hobday, 1994; Dodgson 2001). Bununla birlikte, olumlu etkiler ağın olumsuz sonuçlarını ağırlaştırabilir.

1.12. Üniversite-İş Dünyası İş Birliği Modelleri (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü)

Temel bilgi kaynakları olan üniversiteler, bilginin topluma yayılımında da kritik roller üstlenmişlerdir. İlk üniversitenin ortaya çıktığı Ortaçağ'dan, 19. Yüzyıla kadar üniversitelerin ana görevi eğitim olmuştur. Özellikle sanayi devrimiyle birlikte birinci akademik devrim olarak adlandırılan, eğitim yanında araştırma çalışmalarını da üniversitelerin ana görevleri arasında yer almıştır.

Uygulamalı ve sanayi odaklı araştırmalar ise, ikinci akademik devrim olarak nitelenir. Buna bağlı olarak da üniversite-iş dünyası iş birliğinden bahsedilmeye başlandığı görülmektedir. Bu tür programlar ilk olarak ABD'de ortaya çıkmıştır. ABD bu ilişkiyi diğer ülkelere kıyasla çok daha başarılı bir şekilde kullanarak bugünkü gelişmişliğine ulaşmıştır.

Gerçekten de, ABD'nin bugün geldiği teknolojik gelişmişlikte; üniversite-iş dünyası iş birliğinin önemini çok eskilerde keşfetmesi ve gerek uygulamaları ve gerekse de yaptığı yasal düzenlemelerle iş birliği süreçlerini ve uygulamalarını sürekli geliştirmesinin büyük etkisi olmuştur. Buna bağlı olarak ABD inovasyonu Avrupa'dan ve diğer bölgelerden çok daha önce gündemine almış ve farklı şekil ve modellerde üniversite-iş dünyası iş birliği sonuçlarından doğan yenilikçi ve yaratıcı süreçleri ekonomisine yansıtmayı başarmıştır.

Zaman içerisinde ortaya çıkan farklı akımlarla birlikte farklı modeller kurma ihtiyacı doğmuş kamu-üniversite-sanayi iş birliği için farklı tanımlamalar geliştirilmiştir. Bazı gelişmiş ülkelerde uygulanan modellerin bazıları aşağıda incelenmiştir.

1.12.1. Ulusal İnovasyon Sistemi

Bilgi tabanlı ekonomilerde inovasyon ve teknoloji süreci, doğrusal (neoklasik) ekonomi yaklaşımlarıyla yeterince açıklanamamakta, bu süreçler evrimsel ekonomik yaklaşım kavramının geliştirilmesiyle daha anlaşılır hale gelmiştir. Neoklasik yaklaşımın öne sürdüğü gibi inovasyon süreçlerinin doğrusal bir

model olmadığı, inovasyonun ve teknoloji gelişiminin izole bir ortamda gelişemeyeceği, evrimsel yaklaşımla ortaya konmuştur (Ylinenpaa, 2004). Evrimsel ekonomik yaklaşımla ortaya çıkan 'ulusal inovasyon sistemi' kavramı ile birlikte, kurumların ya da firmaların bireysel olarak varlık göstermesi yerine, paydaşlar arası ilişkiler ve etkileşimler ile onları etkileyen kanunlar, düzenlemeler gibi çevresel faktörler önem kazanmıştır (Edquist, 2004).

İyi çalışan bir ulusal inovasyon sistemi için iyi çalışan organizasyonlar yeterli değildir. İyi çalışan bir inovasyon sistemi için, yeni bilimsel bilginin transferini ve uygulanmasını sağlayacak ve rekabetçilik avantajı yaratacak olan üniversite ve sanayi arasında geliştirilmiş güçlü ilişkiler gerekmektedir (Heijs et al, b.t.). İnovasyon sisteminde önemli olan sadece organizasyonlara yoğunlaşmak değil, organizasyonların içinde olduğu ekosistemi bir bütün olarak dikkate almaktır (Chaminade and Edquist, 2006). Bu nedenle inovasyon ve teknolojik gelişimin sağlanması için, sistem içindeki parçalarla birlikte ilişkilerin ve yasal çerçevenin kuvvetlendirilmesi, sistemin bir bütün olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Ulusal inovasyon alanının temel bileşenlerine baktığımızda, gerekli düzenleme ve kaynakların sağlanması bakımından hükümet, bağlı kuruluşları ve oluşturdukları politikalar, bu uygulamaların sonucu olarak finansal çevre, destekler, girişimcilik ortamını besleyen risk sermayesi vb. unsurlar, standart ve uygunluk değerlendirme sistemi ve talep durumunu belirleyen tüketicilerin oluşturduğu çok geniş bir çerçeve görülmektedir. Böyle bir inovasyon sistemini tüm aktörleri ile kurmanın yanı sıra onların birbirleri ile yakın etkileşimi ve iş birliği içinde çalışması da esastır.

Günümüzdeki bu sistem, çok karmaşık bir yapı içermektedir. Bu sistemin kurulmasında, yönetilmesinde ve geliştirilmesinde gösterilen başarı ile ülkelerin bilim-teknoloji, Ar-Ge ve inovasyon kapsamındaki yetkinlik durumu, diğer bir deyişle gelişmişlik düzeyi doğru orantılıdır.

1.12.2. Mode 2 Modeli

Üniversite-sanayi ilişkileri için geliştirilen yaklaşımlardan bir diğeri Gibbons tarafından öne sürülen 'Mode 2'dir. Gibbons'a göre üniversitelerin öncelikli görevi eğitim ve geleneksel şekilde bilgi üretmektir. Mode 1 şeklinde ifade edilen bu süreç, problemlerin belirlenerek akademik yaklaşımlarla, araştırma faaliyetleri çerçevesinde çözümlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte akademik kaygılar önde tutularak içe kapanık bir bilgi üretim sistemi vardır. Burada gerçek dünyanın sorunlarına eğilme ve zaman endişesi bulunmamaktadır. Daha çok üniversitenin disiplinler yapısını öne çıkaran, üretilen bilginin akademik dergilerde yayınlandığı, akademisyenlerle paylaşıldığı ve kariyer amacını da ön planda tutan bir yaklaşım söz konusudur.

Buna karşın, Gibbons, bilgi üretimi için 'Mode 2' şeklinde ikinci bir yaklaşım önermektedir. Mode 2 geleneksel bilgi üretimi yerine, uygulamayı temel alarak bilgi üretmektir. Bu kapsamda, disiplinlerarası, heterojen bir süreç bulunmakta, bilgi üretimi daha sosyal ve iletişim içeren bir ortamda gelişmektedir. En önemlisi Mode 2, bilgi üretimi için katılımcı paydaşlar gerektirmektedir. Mode 2 yaklaşımında vurgulanan, çeşitliliğin ve birlikteliğin yeni bilgi üretiminde güçlendirici unsur olmasıdır. Bu bağlamda, Mode 2 yaklaşımına göre bilgi üretimi için üniversite ve sanayi gibi uygulamayı da içeren ve farklı yapıların bulunduğu paydaşlar gereklidir (Gibbons et al, 1994). Problem çözme ve yeni bilgi üretme için farklı paydaşların birbirleriyle iletişim halinde olması ve bir araya gelmesi gerekmektedir (Gibbons et al, 1994).

“Mode 2” bilgi üretim sisteminin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Farklı bilgi ve yetenek sahiplerinin, disiplinler üstü yaklaşımlarla, akademik merak ötesinde sürdürülebilir çözümler için çalışması,
- Problem çözümü ya da araştırma çalışmalarında ortaya çıkan heterojen yapılanma gereksiniminin karşılanması,
- Problemleri erken dönemlerde tespit edebilme yeteneği,
- Bilgi üretiminin, üniversitelerin de parçası olduğu, olanakları geniş organizasyonlarla sağlanması,

- Toplumsal yararın ölçümünde gerekli hassasiyetin sağlanması ve bu konuya öncelik verilmesi.

1.12.3. Üçlü Sarmal Modeli

1.12.3.1. Üçlü Sarmal Modeli Tanımı

Mode 2'nin yetersiz tarafları ve yenilik sistemleri, üniversite ve toplum arasında yeni bir model ortaya çıkardı. Önceki modeller, akademik bilginin ekonomiye uzun vadeli katkılarını varsayan doğrusal bir yenilik modeline dayanıyordu, hâlbuki üçlü sarmal modeli (ÜSM) doğrusal olmayan bir sisteme dayanmaktadır. Bununla birlikte, son zamanlarda ekonomi, temel araştırmanın hem kısa hem de uzun vadeli faydalarını kavrayabilme kapasitesine kavuşmuştur. ÜSM "bilginin büyük harf kullanımının farklı evrelerinde çok sayıda karşılıklı bağlantıyı yakalayabilen yenilikçi bir spiral modeli" ifade eder (Etzkowitz and Leydesdorff, 1997, s.1). Bu sistemde tüm ortakların dâhil olması ve başlangıçtan sonuna kadar yenilik sürecinde etkileşimli olarak davranması beklenir. ÜSM, bu karmaşık etkileşim setinde geçiş mekanizmasını analiz eder.

ÜSM, 1995 yılında Etzkowitz ve Leydesdorff tarafından önerildi. DNA yapısının Çift Sarmalından bir analogiye girdiler (Watson & Crick, 1953). Biyolojik modelin işaret ettiği gibi, bu evrimsel bir modeldir. ÜSM 'nin ana tez çalışması, üniversite, sanayi ve hükümetin inovasyon sürecine dahil olmasıdır. Yenilik çerçevesine giren üçlü bir girdi sistemidir (Gubrandsen, 1997, p.124).

ÜSM, inovasyon sistemleri içinde ortaya çıkan kurumsal güçlerin yeni bir konfigürasyonunu açıklar. Bilim ve teknoloji dünyasının yönetimini, bilgi yayılımını, sosyal hesap sorumluluğunu ve bilimin kabul edilebilirliğini ve her aktörün inovasyon sürecine katılım düzeyini daha iyi açıklar. Daha önce liberal kapitalist toplumlarda 'kol' uzunluğunda çalışan bu üç kurumsal alan, yenilik sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan ve 'Üçlü Helix' olarak adlandırılan sarmal bir modelle birlikte giderek daha fazla birlikte çalışmaktadır (Viale, et al., 1999). Nonaka ve Takeuchi, bilgi yaratımının "spiral" modunun önemini vurgular; "ağdaki katılımcılar, sosyalleşme yoluyla yeni bir alan geliştirerek" bilgi sarmalını başlatırlar. Diyalog ve

kolektif düşünme yoluyla, dışlamaya zorlarlar. Diğer bir deyişle, gizli saklı bilgileri ifade eder ve kavramlar oluştururlar. Bu yeni kurulan kavramlar açık mevcut bilgilerle birleştirilir ve daha sonra yeni bir ürün, hizmet veya yönetim sistemi (sistemik bilgi) yaratır. Aktörler, yeni kurulan kavramları ve fikirleri, yaşayarak özümserler. Bu yenilik, sırayla, süreçte yer alan aktörlere yayılmış olacak ve onlar tarafından içselleştirilecektir. Bu içselleştirmeden, inovasyon kullanıcısının gizli bilgileri görünür ve çünkü ağdaki tüm katılımcılar ile paylaşılacak, aynı ürünü geliştirerek veya tamamen yenisini oluşturacaktır (ürün, süreç veya hizmet).

Üçlü Helix başlangıç noktası olarak üniversite-sanayi-hükümet arasındaki kurumsal farklılaşmanın geleneksel biçimlerini alır ve evrimsel perspektifin insan faktörlerini bu kurumlara yansıtarak yeniden şekillendiren bu yapıya ekler (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997, s.155). Teori, aynı zamanda yeni ekonominin ana göstergeleri olan şu argümanlara dayanır: ekonomik faaliyetin evrim teorisi, doğrusal olmayanlık, kullanıcı-üretici etkileşimi, kurumsal bağlantılar, kurum ağı, etkileşimli öğrenme ve öğrenme ekonomisi ve farklı örgütler arasındaki işverenin hareketliliğinin artması, örgütler arasındaki yoğun etkileşim ve iletişim.

Üçlü Helix'in yaratıcıları, ÜSM' nin, BT politik konularını genel terimlerle tanımlamak için politik bilim üzerine dayandırdıklarını belirtti. İkincisi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin akademi ve endüstri üzerindeki etkisini keşfetmek için sosyolojik bir bakış açısı vardır. Buna ek olarak, gelişen bilgi altyapısının endüstriyel sistem, üniversite, hükümet ve sanayi ilişkileri üzerindeki etkilerini analiz etmek ve ortaya koymak için evrimsel bir ekonomik perspektif vardır. Temel olarak, içinde ve birbiri içinde helislerin gelişen yapıları olan ve böylece sistemin dinamizmi olan temel önceliği, genel evrim kavramına dayanmaktadır.

Nelson, Winter (1982) ve Andersen (1994) gibi evrimci ekonomistler, firmaları yenilik analizi ana birimi olarak görüyorlardı, çünkü firmalar temel bilim ve ticareti köprülemekteler; hükümet rolünü analiz etmek için politika yapıcılar ulusal yenilik sistemleri üzerinde yoğunlaştılar. Öte yandan, David ve Foray (1994) ağların önemini daha soyut analiz birimi olarak tartıştılar (in Etzkowitz and Leydesdorff, 2000). Bunların ötesinde, yazarlar (2000), tüm bu perspektiflerin yenilikçiliğinin dinamik ve karmaşık süreçleri üzerinde farklı görüşlere sahip olmalarını sağladığı

sonucuna varmışlardır. "Piyasa güçleri, siyasi güç, kurumsal kontrol, toplumsal hareketler, teknolojik yörüngeler ve rejimler" ve "alt sistemlerin entegrasyonu" alt dinamiklerinden oluşan bir sistemi işaret ederler.

ÜSM, bu alt-dinamizmin bütünleşmesinin toplumun altyapısı içerisinde bilgi üretiminin genişlemesine yol açacağını belirtiyor. Bu dinamizmi analiz etmek için ÜSM iki farklılığı tanımlar. Birincisi "bilimler ve pazarlar arasındaki işlevsel farklılaşma; ikincisi özel ve kamusal kontrol arasındaki kurumsal farktır (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997, s.156). Zamanla, bu alanların "çapraz çizelgesi", üniversite, sanayi ve hükümet ilişkileri açısından bir teknolojik gelişme modeline yol açıyor. Üçlü Helix özerk, sıkıca bağlı kurumsal alanlar arasındaki bağlayıcı güçleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu artan etkileşimler, her biri içinde yeni yapıların oluşmasına ve ayrıca inkübatör tesisleri gibi kuruluşların ve hibrid kuruluşların entegrasyonuna yol açtı. Dahası, Freeman ve Perez (1988) teknolojik inovasyonun bir organizasyonun ve toplumun yeniden şekillendirilmesini gerektireceğini vurgularken, yenilik ağları kaçınılmaz olarak toplumun yeniden şekillenmesine neden olabilir (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000). Dinamizmini, kurumsal alanların her birindeki (heliksler) içindeki ve arasında devam eden dönüşümlerden ve işlevsel rollerinden alan çok dinamik bir yenilik çerçevesi oluştururlar. Bu nedenle, evrimsel ekonomi, bu kurumların, teknolojik yörüngelerin ve seçim ortamlarının ortak evrimi üzerine odaklanırken ÜSM, toplumun bilgi altyapısını bir sonraki sipariş rejimi olarak içselleştirir. Yeni sistem geçiş aşamasındadır; dengesizlik ve belirsizlik içerir. David ve Foray (1994), bu koşullar altında geri döndürülemezlik, düşük teknolojilerdeki kilitlenmeler ve krizlerin nadir olmadığını ve helislerin enerjii üretmek yerine absorbe edebileceğini savundu.

Aksine, Triple Helix modellenmiş inovasyon ağları, bu kaotik davranışları barındıracak kadar karmaşıktır. Sarmallar birbirlerini şekillendirir ve diğerleri arasındaki değişimleri ve etkileşimleri seçerek iletişim kurarlar (Leydesdorff, 1994, in Etzkowitz ve Leydesdorff, 1997). Bu, yaratıcı imha sürecidir (Schumpeter, 1939 in Etzkowitz ve Leydesdorff, 1997). Sistem, yeni konfigürasyonlarla parçalanma eğiliminden kendini kurtarır.

1.12.3.2. Üçlü Sarmalın Önemi

ÜSM, Gibbons'ın (1994) "Mod 2" yenilik Modelinin çalışmaları üzerinde yeni perspektifler getirir; bu model, temel ve uygulamalı bilgiler arasındaki sürekli akış ile karakterize edilir.

İş dünyasını inovasyonun önde gelen faktörü olarak gördüğü bu sistem Lundvall (1988-92), Nelson (1993), Metcalfe (1995) ve beraberindekilerin "Ulusal Yenilik Sistemleri" geleneğinden farklıdır. Üçüncüsü, Sabato'nun (1975) "Üçgen Modeli" nden farklı olduğu, devletin ayrıcalıklı olduğu bir rolü vardır. Dahası, orduyu kurumsal düzenlemenin üçüncü ortağı olarak gören Miller'in (1958) "Güç Elit Üçlü Modu", Soğuk Savaş'ın bitiminden bu yana modası geçmişti ve böylece akademi ve daha çoğulcu topluluk olan Triple Helix modeli günümüz dünyasında yerini aldı.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, ÜSM, aktörler tarafından yeni roller üstlenmek için geleneksel, önceden belirlenmiş rollerinin ötesinde fikrini ortaya koyarak bilgi üretme tutarlılığına ve temel araştırmaların ticarileştirilmesine yönelik çözümler ürettiğini söylenebilir. Öncelikle Yeni Büyüme Teorisi ve içsel teknolojik değişim (Romer, 1990) devleti olarak, bu teknoloji sisteme uyarlanmıştır. Üçlü Helix, bilgi üretimini üniversite, sanayi ve hükümet sistemi içine yerleştirir. Bu, iş dünyasının sistem dışındaki iç ve dış teknoloji ile ilgili girdileri azalırken, sisteme yapılan harcamaların artması gibi görünür. Dahası, kaotik ve kararsız sistemi ele almak için sisteme dinamizm kazandırarak, paydaşların uyumsuzluklarını ve hedeflerini sisteme içselleştirir.

İkincisi, bilgi toplumu daha çoğulculuğa sahip olduğu için Üçlü Helix, temel araştırmalardan ticarileşmeye kadar yenilik sürecine tüm aktörlerin katılımını sağlamaktadır. Bu, tüm ortakların inovasyon sürecinin her aşamasında farkında olmasını sağlayacak, yaparak ve etkileşimli ortaklıkla öğreneceklerdir. Bu, bilginin tanıklığı sorununu ortadan kaldıracaktır. Ve böylece teknoloji eş zamanlı olarak aktarılır, teknoloji transferi ile ilgili sorunlar ve maliyetler sistemden çıkarılır. Üçüncü olarak, ÜSM, aktörlerin her biri tarafından bağımsız olarak Ar-Ge harcamasının ve yatırımın tekrarını ortadan kaldırır. Kaynakların verimli tahsisi

sağlanır. Sosyoekonomik refah için ulusal fiziksel ve zihinsel yeteneklerin ve kapasitelerin bir araya toplanmasıdır. Bu, endüstrinin akademisyenlerin laboratuvarlarının yanı sıra fikirlere ve kavramlara erişmesini sağlar ve akademik dünyayı bu fikirleri ticarileştirmeye yönlendirir. Bu karşılıklı zenginleştirme, "nesne, fiziksel eksiklikler" ve "fikir boşluğu, beşeri sermayenin" ortadan kaldırılması ve aralarındaki boşluğun köprülenmesinin önemini vurgular. Ekonomik gelişmede fiziksel ve entelektüel kapasitelerin rolleri arasında bir denge kurmayı amaçlar. Bu yaklaşım, ilerleyen fabrikaların, yolların ve kaynakların önemi ile ilgilenen "ana akım ekonomistler" ile ekonomik değerler oluşturma kabiliyetini göz önüne alan "muhalif ekonomistler" arasındaki çatlamanın bir sonu olarak görülebilir. Ek olarak, önceki özellikleriyle yakından ilişkili olan ÜSM, ağlar arasındaki ilişkiyi üyeler arasında sinerji yaratacak şekilde vurgulamaktadır. Altta yatan nokta, üyeler arasındaki sinerjinin başarılması, bağımsız birliklerin katkısından çok ekonomiye katkıda bulunacak olmasıdır.

Bununla beraber, Etzkowitz ve Leydesdoff her devlet için hazır modeller tanımlamak yerine, her bir devlet Triple Helix'e benzersiz bir dönüşüm yaşayacağını belirtti. Ne sisteminde ne de ülkeler arasında Üçlü Helix, paydaşlar için tam rolleri olan yenilik yoludur. Standartlaştırılmış bir inovasyon modeli yerine, devletlerin başarılı Üçlü Helix modelini başarılı vakalara referansla şekillendirmeleri gerekir.

Üstelik sadece devletin sosyal ve ekonomik rollere sahip olduğu değil, aynı zamanda sanayi ve akademik çevrelerin de önemli sosyo-ekonomik rolleri üstlendiği, pazara dost bir modeldir. Bilgi, hızlı ticarileştirme yoluyla toplumun daha geniş kesimlerine üretilir ve yayılır; toplum, bilim ve teknolojinin öneminden çok daha fazla bilinçlenir. Bu alandaki sanayinin özel ilgisi, inovasyonun giriş aşaması yararlarını ele geçirerek gerçekleşir ve müteakip tekrarlar yalnızca daha az fayda sağlayabilir. Üçlü Helix, bilginin kamusal ve özel niteliğini dengeler.

Hükümetin katılımı, tüm ortaklar için Üçlü Helix'in eşitlik anlayışı ile çözülür. Devlet gerekli altyapıyı sağlayabilir, bu da üniversiteleri ve endüstriyi ihtiyaç duydukları konusunda daha iyi bilgilendirir ve bunları etkili bir temas haline getirerek karşılıklı olarak neler yapabileceklerini sağlar (Sutz, 2000). Ancak, süreç boyunca herkes eşit derecede katılır; akademi temel araştırma gündemini

belirleyebilir; sanayi çoğunlukla pazar eğilimleri ve müşteri beğenileri, ihtiyaçları ve tercihleri hakkında gerekli bilgileri sağlar.

Üniversite, yetenek, beceri ve bilginin miknatisı ve lisans öğrencilerin havuzu olarak düşünülmektedir. Bu, endüstriyi akademi ile yakın etkileşimde olmak için harekete geçirir; halen üniversite, bu sistemde merkezi bir rol oynamaktadır; zira gelecek için sanayinin temelini oluşturmaktadır (Etzkowitz, 1999 in Branscomb et al.1999). Etzkowitz ve arkadaşları (2000), üniversitelerin kurulması, geç kalanlar veya gecikmeli bölgeler için endüstriyel kümelenmeler ve kolektif kimlik oluşturmak için bir strateji olduğunu ifade etmiştir. Böylece orta vadede üniversite reformu, ülke çapında üniversite-sanayi bağlantısı ve alt-üst inkübatör hareketi inovasyon ağlarının oluşumunu hızlandırabilir. Yenilikçilik için örgütsel ve kurumsal çerçevenin oluşturulmasında üniversitelerin kapasitesi belirleyici niteliktedir. Bunun yanında, üniversitelerin gündem belirleyici rolü ve dış evrim, bir ölçüde toplumsal hesap verebilirliği ve teknolojiye karşı etik kaygıyı sağlarken, sistemin endüstriyel ve iş tarafı, yeni teknolojinin toplumsal kabulünü test eder.

Son olarak, ÜSM, yalnızca sistemin girdi-çıktı oranları üzerine odaklanmaz, daha geniş bilginin yaygınlaştırılması ve bilginin topluma kabulünün önemini vurgular. Dolayısıyla bu model, inovasyonun topluma daha geniş kesimlere yayılmasını ve pazardan daha fazla kabul görmesini mümkün kılmaktadır.

2. BÖLÜM: FİRMALARIN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ

Türkiye'de işverenler için, yetenekli insanları bulup kendi firmalarının bünyesine kazandırmak için birçok yöntemler vardır. En yaygın istihdam metodlarının arasında; gazete ve dergilerdeki iş ilanları, şirketlerin web sitesi, insan kaynakları danışmanlık firmaları, tavsiye mektubu ve kariyer portalları aracılığıyla işe alımlardır.

Türkiye'de işgücü piyasası, hissedar sayısının yükselmesi ve insan kaynakları ortamının canlı doğası nedeniyle büyük bir önem kazanmıştır. Bu, insan kaynakları yöneticilerine, iş olanakları için işgücünü istihdam etme ve var olanları kendi organizasyonlarında tutmak için en mükemmel yöntem üzerinde konsantre olmalarını yönlendirmiştir. İstihdam, 'işe alma' sözcüğünden gelir; bir organizasyon tarafından potansiyel iş ilanlarını belirlemek ve bunları çekmek için yürütülen herhangi bir faaliyet demektir (Noe et al, 2007; Byars & Rue, 2004). Bu, bir şirkette iş pozisyonlarını doldurmak için vasıflı bir çalışan havuzunu araştırıp çekme anlamına gelir.

Bununla birlikte, çeşitli organizasyon kültürü ve çeşitliliği nedeniyle, her organizasyon belki de işe alım endişeleri üzerinde ayrı bir vurgu yapabilir. Noe ve diğerleri (2007), tüm şirketlerin işe almanın üç yönüyle karar vermeleri gerektiğini belirtmektedir; doldurulması gereken pozisyonları zorlayan personel politikaları, işe alım kaynakları iş türünü iter ve işverenin nitelikleri ve davranışları hem başvuru sahibine hem de boş pozisyonlara yöneliktir. Yine de, karar pozisyonun karakteristiğiyle ve adayın özellikleriyle belirlenir.

Uluslararası rekabet devam ederken ve ticaret daha fazla beceri gerektirdiğinde, vasıflı işçilerin istihdamı önemli hale gelmektedir ve buna bağlı olarak yetenekli başvuru sahiplerini doğru zamanda bulmak giderek zorlaşıyor (Tong & Sivanand, 2005). Geleneksel istihdam araçlarının kullanımı ve nitelikli başvuru sahipleri havuzundan en yetenekli olanı çekmeye artık yeterli değildir. Birçok organizasyon, rafine işe alma stratejilerini kullanmayı ya da onları çekmek için çeşitli işe alım

tekniklerini harmanlamayı tercih etmiştir (Tong & Sivanand, 2005). Örneğin, firmalar, gazete ilanları ile yürütme araştırması veya istihdam büroları yada işe alım için diğer birçok yöntem birleştirilerek en doğru kişiye en doğru zamanda ulaşmanın yollarını ararlar (Pollitt, 2005, 2004).

İstihdam, şirketin ihtiyaç duyduğu personeli bulma ve çekme sürecidir. Çeşitlilik, hangi başvuru sahiplerinin pozisyonlar için seçilmesi gerektiğini belirlemekle görevlendirilen işe alım sürecinin bir parçasıdır. Personel alımı ve seçimi için dört adım vardır (Armstrong, 2010):

- İhtiyaç tanımlama - rol profilleri ve kişi özelliklerini hazırlama; İstihdam şartlarını ve koşullarını belirleme,
- İşe alım kampanyalarını planlamak,
- Adayların dikkatini çekme - şirket içinde ve dışında alternatif başvuru kaynaklarını gözden geçirme ve değerlendirme (reklamcılık, kariyer portalları, ajanslar ve danışmanlar vb.),
- Adayların seçilmesi - eleme uygulamaları, görüşme, test etme, adayların değerlendirilmesi, değerlendirme merkezleri, istihdam sağlama, referans alma; istihdam sözleşmeleri hazırlamak.

Çalışanların işe alınmasında önemli bir ilk aşama, bir firmadaki pozisyonlar için başvuruda bulunmak için bireyleri bir araya getirmektir (Barber, 1998). Daha yetenekli adayları cezbeden şirketler, seçilecek adaylardan daha geniş bir kitleye sahiptir ve bu da firma seçim prosedürleri için daha iyi yarar sağlar (Boudreau & Rynes, 1985). Buna ek olarak, kişiler açık pozisyonlara başvuruda bulunmazlarsa, işe alım faaliyetlerinden etkilenemezler (Barber & Roehling, 1993; Rynes, 1991; Rynes & Barber, 1990). Bu nedenle, bir dizi akademisyen, işe alım sürecinin başvuru aşamasında cazibe merkezini etkileyen yönleri araştıran daha ileri araştırmalar talep etmiştir (Barber, 1998; Rynes, 1991).

Armstrong (2010), yine de seçim amacının, başvuranların görevi etkin bir şekilde uygulayabilecekleri kapsamı hesaplayarak başvuru sahiplerinin uygunluğunu ölçmek olduğunu vurgular. Adayların yetenekleri, deneyimleri, kimlik bilgileri, eğitim ve

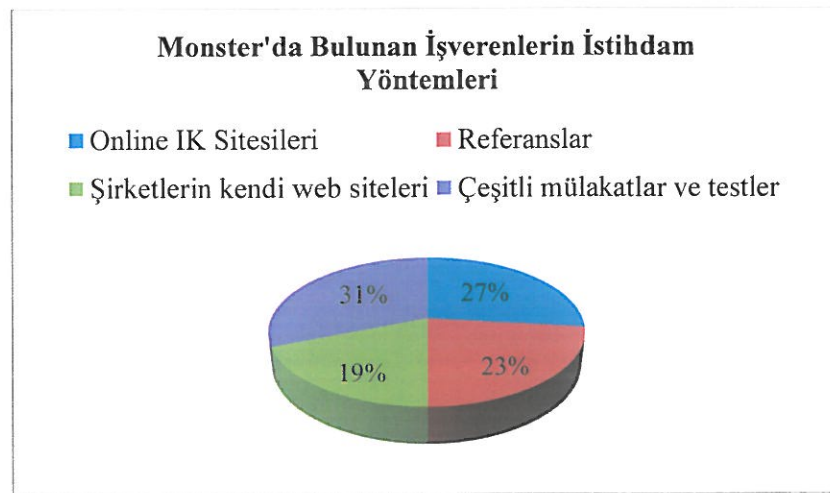
öğretimi açısından kişinin gereksinimini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığını belirlemek gerekir. Ayrıca, adaylar arasında bir karara varmak için bu değerlendirmeyi kullanmak da gereklidir. Karar vermenin birincil prosedürü ayrı mülakatlar ve değerlendirme merkezleridir. "İstihdam", potansiyel çalışanların belirlenmesi ve çekilmesi amacıyla ilk dize ile örgüt tarafından uygulanan uygulamaları ve faaliyetleri içerir (Breugh ve Starke, 2000) ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi için önemli bir adımdır çünkü "organizasyon içinde önemli bir kaynak - beşeri sermaye çizmenin en önemli işlevidir". (Barber, 1998).

2.1. Kariyer Portalları

Web tabanlı istihdam kullanımını son yıllarda önemli ölçüde artırmıştır. Yine de, pek çok araştırmacı ve uygulayıcı tarafından öngörüldüğü üzere, işe alım teknikleri arasında henüz popülaritesini kazanmamıştır (Parry & Wilson, 2007). Son zamanlarda firmalar işe alımlarda kariyer portallarına daha fazla yönelmekte, bundan dolayı elektronik reklam harcamalarını günden güne arttırmaktadır. Örneğin, ABD' li firmalar reklam harcamalarına 2001'de 48 milyon dolar harcarken 2006'da bu rakam 460 milyon doları bulmuştu. Son zamanlarda yapılan bir çalışmaya göre ABD'deki istihdamın yarısının çevrimiçi kaynaklardan geldiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Türkiye'de durum bundan farklı değildir. Kariyer portallarına hem şirket hemde kişisel başvuru sayılarında hızla artan bir durum söz konusudur. Kariyer portalları, firmalara istenilen özellikte ve yetenekte kişileri zamandan ve maliyetten tasarruf sağlayarak ve aynı zamanda bütün işlemleri gizlilik içerisinde yerine getirerek çok daha güvenli, hızlı ve daha hedefe yönelik bir işe alma süreci sağlar. Ayrıca web tabanlı istihdam sayesinde firmalar kendi istihdam gereksinimlerini elektronik olarak portallarda paylaşıp bu sayede firmalarındaki ihtiyaç olan pozisyonları sistematik olarak yönetebilirler. Aynı zamanda, web siteleri, adayların birçok iş ilanı için kolayca erişmesini ve başvurmasını sağlar. İşe alım faaliyetlerinin İnternet'e dönüştürülmesinin, konvansiyonel işe alma araçlarının maliyetinin % 90'ına kadar parasal tasarrufunda ve işe alım sırası neredeyse % 25 oranında kesildiğinde önemli miktarda zamandan tasarruf sağlayabileceği öngörülmüştür (Cappelli, 2001; Cober, Brown, Blumental, Doverspike, & Levy, 2000; Freeman, 2002; Lievens ve Harris, 2003).

Online istihdam, kullanılacak çerçeve ve içeriğe göre çeşitli yazarlar tarafından farklı bir şekillerde ifade edilir. Marr'a (2007) göre çevrimiçi işe alma, internet üzerinden reklam işlerinin hareketi ve çevrimiçi işlerle ilgili çeşitli diğer bilgi kaynakları ile tanımlanır. Online teknolojinin, özellikle web sitelerini personel inceleme, görüşme ve işe alma aracı olarak kullandığı prosedürdür (Rouse, 2012). Dahası, şirketlerin kariyer portallarına ilgileri önemli bir zamanda gerçekleştiğini ve İnternet'te iş arayanların giderek tüketiciler gibi görüldüğü tartışılabilir. Web tabanlı bir işe alım sistemi, iddialı olmak isteyen kuruluşlar için bir zorunluluk haline geldi (Sylva & Mol, 2009). Bununla beraber, çevrimiçi bir işe alma, en son teknoloji ürünü işe alma tekniği sayesinde güncel bilgi sunar ve bu sayede herhangi bir şirket için büyük bir potansiyele sahiptir; yetenek ararken, coğrafi sınırları açar ve zaman ve maliyet tasarrufu sağlar (Ensher et al 2002; Sharma, 2011).

Şirket istihdam web siteleri, şirketlerin başvuru sahipleri üretmek için önemli bir araç haline gelmiş olup, genellikle iş başvuru sahiplerinin başlangıçta kuruluşların nitelikleri hakkında bilgi toplamak, iş ilanları hakkında bilgi edinmek ve istihdam başvuruları göndermek için birincil araç olarak görev yapmaktadır. Sonuç olarak, bir kuruluşun web sitesinin istihdam bilgisini iletme etkinliği, bir organizasyonun nitelikli başvuru sahiplerini başarıyla üretme yeteneğinin belirleyici bir unsurudur (Cappelli, 2001). Aşağıdaki resimde Monster isimli online kariyer ağının açıkladığı şirketlerin yetenek bulma konusunda kullandıkları yöntemler yer almaktadır.



Kaynak: <http://www.ntv.com.tr/ekonomi/dunyanin-1-numarali-online-kariyer-sitesi-monsterin-turkiyede-yaptigi-arastirma,aCGsQ6oQNEK5I-St0AaSFA>

Şekil 2. Monster'da Bulunan İşverenlerin İstihdam Yöntemleri

Geleneksel (yüz yüze) ve web tabanlı istihdam arasındaki karşılaştırmalı çalışma, üzerinde çalışılan sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Aşağıdaki tablo bu amaca yöneliktir.

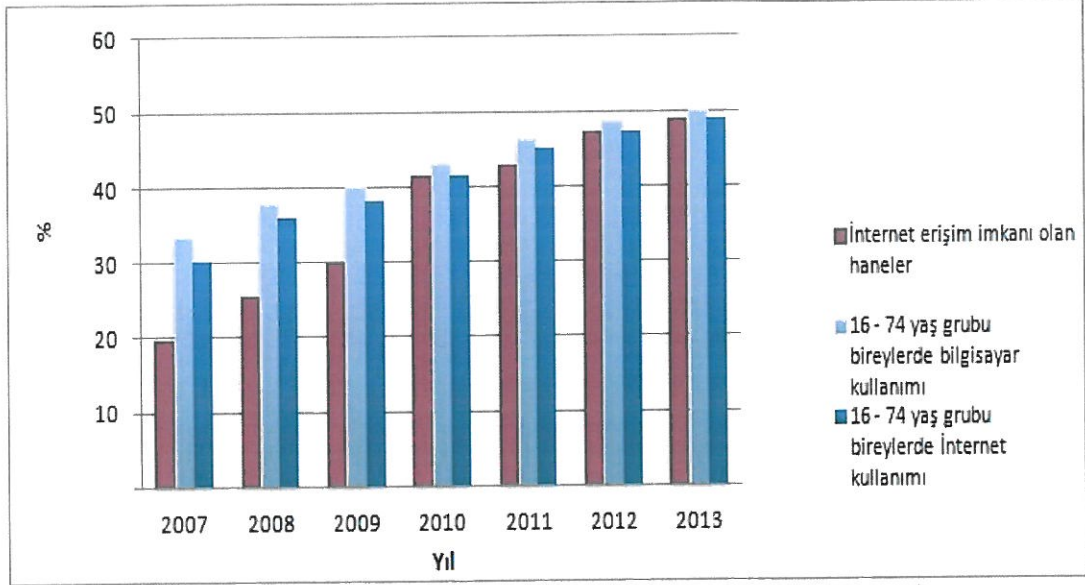
Tablo 4. İki istihdam sürecinin karşılaştırılması

İstihdam Süreci	Geleneksel	Web Tabanlı İstihdam
Adayların ilgisini çekme	Reklam, el broşürleri, sözcüler gibi teknoloji tabanlı olmayan kaynaklar kullanarak mümkün olduğunca fazla adayın firmaya başvurmasını sağlar.	Firmanın kalitesini gösteren ürün resimleri, çevrimiçi teknolojiyi ve diğer metotları kullanarak firmanın web sitesine ilgi çekmeyi sağlar. Dolayısıyla firma kendini tanıtmaya imkânı bulur.
Adayların sıralanması	Yönetilebilir aday havuzu oluşturmak için kâğıt tabanlı test kullanılır.	Entelektüel, standartlaştırılmış çevrimiçi testler yardımıyla adayları ekranda tutarak aday havuzunu yönetilebilir sayıda tutmayı sağlar.
İletişim kurulması	Seçilmiş adayla telefonla iletişime geçer ve yüz yüze görüşme fırsatı sunar.	Başka firmalar tarafından kapılmadan, otomatik işe alma sistemini kullanarak en çok arzu edilen adayla iletişime geçilir.
Anlaşmanın sonlandırılması	Telefonla arayıp, bir toplantı ayarlanır ve anlaşılır.	Telefonla arayıp, bir toplantı ayarlanır ve anlaşılır.

2.2. Türkiye’de Çevrimiçi İstihdam ve İnternet Kullanımı

Daha önce incelediğimiz gibi çevrimiçi istihdam, İnternet’in iş ilanına reklam verme, başvuru havuzundan nitelikli adayları arama, çekme, röportaj yapma ve işe alma tekniğidir. Zaman kazanımı ve maliyet etkinliği bakımından daha etkin ve etkili olması nedeniyle, İnternet’ten işe alım çok sayıda kuruluşta daha yaygın ve işlevsel

hale gelmektedir. Diğer uygulamaları da ifade edecek olursak, gazeteler, resmi ya da resmi olmayan özel istihdam büroları, kolejler, üniversiteler vb.



Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13569>

Şekil 3. Türkiye’de İnternet Kullanımı

Genel olarak, Türkiye’de işe alım konusunda yapılmış ve yayınlanan çok az miktarda araştırma var ve işe alım konusunda çağdaş yayınlar Türkiye’de çevrimiçi olarak işe alım konusunda net bilgi vermemektedir. Çevrimiçi istihdam için kullanılan beş yöntem vardır: firmaların web siteleri, iş bulma panoları, kariyer portalları, el altında tutma yaklaşımları ve işe alma ilişkileridir (Lievens, 2003). Türkiye’de en yaygın yöntemler firmaların web siteleri, iş bulma panoları ve kariyer portallarıdır.

Türk İstatistik Enstitüsü (2013) tarafından oluşturulan mevcut bilgilere göre, Türkiye’de 34 milyondan fazla vatandaş İnternet erişimine sahiptir. Son 5 yılda İnternet kullanımı yüzdesi hızla artıyor. Özellikle 16-35 yaş arasındaki genç yaş grubu için artış çok fazladır. Türkiye’de 2007 yılında evlerin yüzde 20’ de İnternet erişimi varken, 2013’te evlerin yüzde 50’si İnternet erişimine sahiptir. Dolayısıyla çevrimiçi istihdam kullanımının Türkiye’de son zamanlarda hızlı bir ivme kazandığı ve bu doğrultuda özellikle genç yaş gruplarının çevrimiçi iş bulma amaçları için İnternet’ten daha etkili bir şekilde faydalanmaları sağlanabilir. Türkiye’de çevrimiçi

istihdam karşımıza üç farklı şekilde çıkabilir: kariyer portalları, firmaların web siteleri ve sosyal medya. Her birisi için örnek verecek olursak;

Kariyer portalları; çoğunlukla istihdam bürolarında, üniversitelerde veya mevcut işlerin listesini sunan internette yayınlanmaktadır. Bu kurullarda şirket iş arayanların boş pozisyonları vasıflarıyla cevaplandırması için işleri ve önemli bilgileri gönderebilir. Bu, işverenlere üzerinde çalışmak için özgeçmişlerini koyan işçiler tarafından yapılır. Dünyaca ünlü portalların örnekleri, pek çok iş arayanlara hitap eden HotJobs, Monster ve CareerBuilder'dir (Noe, 2007). Türkiye'de ayrıca www.yenibiris.com, www.tekadres.com, www.insankaynaklari.com, www.kariyer.net, www.akariyer.com, www.cvclub.net, www.personelonline.com gibi popüler iş portallarının çeşitleri bulunmaktadır.

Şirketin web siteleri, sayısız organizasyonda işgücü istihdamı için en yaygın yöntemlerden biridir. Türkiye'de birçok şirket ve / veya kurumun işe alım için de kullanılan bir çevrimiçi sitesi vardır. Bazı şirketler, kendi isteği ile ya da diğer uzmanlık şirketleri işe alabilirler. Örneğin Sabancı Holding, Koç Holding ve Doğu Holding, TC Ziraat Bankası, Vakıf Bankası ve Halk Bankası gibi birtakım bankalar da web siteleri aracılığıyla işe alma yöntemlerini kullanan kuruluşlar arasındadır.

Firmalar tarafından kabul edilen diğer bir önemli ve güncel çevrimiçi istihdam kaynağı, özellikle LinkedIn, Viadeo, Twitter ve Facebook gibi sosyal medyanın kullanılmasıdır. Sosyal medya, insanların birbirleriyle etkileşime girmesine ve başkalarına daha kolay bağlanmasına olanak tanıyan çevrimiçi tabanlı bir iletişim sistemidir (Oksuz, 2011). Sosyal medya, sohbet veya diğer koşullar yerine mesleki yaşam için bir başlangıç noktası haline geldi. İstihdam sürecini özgür ve adil hale getirmenin yanı sıra, kuruluşlar arasında politikaları ve uygulamayı açıklığa kavuşturarak genişletti.

Türkiye'de çeşitli iletişimsel niyetler için sosyal medya platformunun kullanımında bir artış var. Mobil iletişim şirketleri tarafından sağlanan bilgisayar ve mobil kullanıcılar için internet servislerine erişilebilirlik nedeniyle eşitsizlik yaşanmıştır. Facebook, Twitter, LinkedIn ve diğerleri gibi sosyal medya şu anda kurumlara, şirketlere ve / veya kuruluşlara vizyonlarını topluluklara doğru olarak

tanıtmakla kalmayıp aynı zamanda mevcut iş pozisyonlarını dolduracak yetkin adayları aramaktadır.

2.3. Kariyer Günleri (Career Day Manual)

Birçoğumuz hayatımızın büyük bir bölümünü iş yerinde geçiririz. Dolayısıyla kendi kabiliyetlerine uygun, yaptığı işten zevk alan bireylerin daha fazla iş doyumuna sahip olduğu ve buna bağlı olarak hayatındaki olumlu duygularda artış olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konmuştur. Mesleki anlamdaki bu tatmin duygusu beraberinde moral ve motivasyonu da getireceğinden yaşam kalitesini üst seviyelere taşımaktadır. Dolayısıyla bireyin kendi kabiliyet ve karakterine uygun mesleğin seçilmesi hem bireyin hem de toplumun sosyal gelişiminde olumlu etkisi vardır. Bu sebeple, seçilecek olan mesleğin kişiye uygunluğu önemsenmesi gereken bir konudur. Bir mesleğin kendimize uygun olup olmadığını anlamanın yolu ise; farklı kaynaklardan bilgi edinmeyi, profesyonel iş yaşamında çalışanların deneyimlerini dinlemeyi, konunun duayenleri ile mesleki paylaşımlarda bulunmayı, gerekli eğitimi almak için bir yol haritası çizmeyi ve belirli bir süreci gerektirir.

Bugünün öğrencileri, toplumdaki liderlerle etkileşim kurarak edinebilecekleri dünya görüşüne, deneyime, becerilere ve hayal gücüne ihtiyaç duyuyor. İşverenler, mezunların en çok gereksinim duydukları becerileri, iyi iletişim becerileri sergilemek veya bir takım oyuncusu olmak gibi daha az somut özellikler olan "yumuşak beceriler" olarak değerlendirmekteler. Kariyer günleri öğrencileri iş dünyasına mümkün olan en kısa sürede tanıtırken, hayatın erken dönemlerinde işgücü iklimini anlamalarına yardımcı olur. Aslında bildikleri alanlarda kariyer hedefleri belirledikçe artan odaklanma ve kararlılık onlara da fayda sağlayacaktır.

Kariyer Günleri; çalışma hayatına girecek öğrenciler için kariyer odaklı etkinliklerle dolu günlerdir. Üniversitelerin çoğu her yıl düzenli olarak kariyer günleri etkinliği düzenler. Bu etkinlikte çok sayıda firmanın İnsan Kaynakları yetkilisi üniversitenin belirlenen alanında stant açarak öğrenci ve mezunlara firmaları hakkında, işe alım uygulamaları ve kariyer olanakları hakkında bilgilendirmede bulunarak staj ve istihdam noktasında iş başvuru formu doldurtur. Örneğin, İstanbul Ticaret Üniversitesi 19-20 Nisan 2016 tarihlerinde düzenlemiş olduğu kariyer günleri

etkinliğine 75 firma katılmış olup, bu vesile ile 12 mezun iş sahibi olmuş ve 6 öğrenci de staj yeri bulmuştur.

Kariyer günlerinin bireyin iş hayatında çok önemli etkileri vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kendinizi tanıma, becerilerinizi fark etme, geliştirilmesi gereken yönlerinizin farkına varma,
- Profesyonel yaşamda tercih edilen özellikler hakkında bilgi sahibi olarak, kendinizde bulunan potansiyel ve geliştirilmesi gereken yetkinlikleriniz hakkında bilgi sahibi olma,
- Farklı meslek alanları hakkında detaylı bilgi edinerek, özgün kariyer deneyimlerinden yararlanarak, hedef belirleme sürecinize katkıda bulunma,
- Hedefinize ulaşma yolunda ne tür bilgi ve beceriye ihtiyaç duyacağınızı belirleme,
- Mesleki hedefinize ulaşmak için; bulunduğunuz konum, kat etmeniz gereken süreç ve hedefe ulaşma noktalarında analiz etme,
- İletişim becerilerinizi geliştirebilme.

2.4. İstihdam Fuarları

Bir istihdam fuarı, öğrencilerin ve işverenlerin istihdam olanakları hakkında fikir ve bilgi alışverişinde bulunabilecekleri bir mekândır. Katılımcı öğrenciler bir dizi kariyer yolunu keşfedebilir, potansiyel işverenlerle iletişim kurabilir ve gerekli mesleki becerileri uygulayabilir. Türkiye’de genelde İŞKUR, İSKİF ve Belediyeler tarafından düzenlenen bu fuarlar, iş arayan kişiler için önemli bir imkân sağlayabilir. Aynı zamanda çeşitli pozisyonlarda açığı olan firmaların katılımıyla işveren ile iş arayan arasında hedefe yönelik konuşmalar yapılabilir. Hatta çoğu firma, bu fuarlarda özgeçmiş alabilir, form doldurabilir ya da fuar esnasında mülakat sürecini bile işleme koyabilir.

Eleman temini noktasında önemli rolü olan istihdam fuarlarının ilk olarak iş dünyasında değişik tarafları aynı ortamda buluşturarak küresel, yerel ve bölgesel

istihdamın artmasında önemli rol oynar. Bu tarz fuarlarda eleman temini noktasında personel arayan firma yetkilileri ile iş arayışında bulunan kişiler bir araya gelir. Bu fuarlarda eğitim sektöründen okulların alacağı derslerde bulunmaktadır. Burada ki iletişim her düzeydeki okulların faydalanabileceği çeşitli istatistiklerin çıkması noktasında önemli bir yerdedir. Örneğin staj, istihdam taleplerinin oranlar gibi.

Bu tür fuarlarda birçok farklı sektörden firma stant açmakta ve firma yetkililerini bulundurmaktadır. Örneğin eğitim, inşaat, otomotiv gibi sektörlerden firmalar stant açmakta ve firma yetkilisi bulundurmaktadır. İstihdam fuarlarında aynı zamanda sivil toplum kuruluşları, borsa, sanayi, mühendislik, mimarlık ve teknopark türünde organizasyonlarda bulunmalıdır. Aynı zamanda Üniversitelerin ve mesleki eğitim veren sektörden okullar veya danışmanlık firmalarının bulunması yararlı olacaktır. Artık İş-Kur gibi kuruluşlar bu tarz fuarlarda mutlaka bulunmalıdır. Bu fuarların paydaşlarını yarı zamanlı iş arayanlar, tam zamanlı iş arayanlar, kısmi süreli iş arayanlar ve işsizler ile işverenler oluşturmaktadır.

2.5. İşkur

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Türkiye’de istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere kurulmuş, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın ilgili kuruluşu olup özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali bakımdan özerk bir kamu kuruluşudur. Ülkemizin en büyük sorunlarından biri de işsizliktir. Devletin bu sorunu en aza indirebilmek ve işsizliği azaltmak için bir takım sistemler uygulamaktadır. Bu sistemin en önemli yapı taşı İŞKUR (Türkiye İş Kurumu)’dur. İŞKUR’un kendi bünyesinde farklı görevleri vardır. Fakat bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (İşkur, 2016)

- İşsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek,
- Milli istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak,
- İş ve meslek analizleri yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, iş gücünün istihdam edilebilirliğini arttırmaya yönelik iş gücü yetiştirme, mesleki eğitim ve bunlarla ilgili uyum programları

geliştirmek ve uygulamak. Ayrıca iş gücündeki alanlara eğitim seminerleri düzenlemek,

- İşçi isteme ve iş aramanın belirli bir düzene bağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak,
- Gerektiğinde kurum faaliyet alanı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlara eğitim danışmanlık hizmetleri vermek,
- Avrupa Birliği ve uluslararası kuruluşların iş gücü, istihdam ve çalışma hayatına ilişkin olarak aldıkları kararları izlemek,
- Diğer kanun, tüzük ve yönetmeliklerle kuruma verilen görevleri yerine getirmek.

2.6. Staj

Akademik hayatımızda öğrendiğiniz bilgileri iş dünyasında (pratikte) uygulamamızı sağlayan çalışma şekline staj denir. Bu şekilde, eğitimi tamamlamak üzere olan öğrencilerin iş hayatına uyum sağlaması ve becerilerini geliştirmesi amaçlanır.

Bu arada staj sadece lise veya üniversite mezunlarına özel bir uygulama değildir. Meslek değişikliği yapmak isteyen veya sıfırdan meslek edinmek için çeşitli kurumlardan eğitim alan herkes staj yapabilir. Çünkü staja zorunluluk gözüyle bakmak başlı başına bir hatadır. Staj bir fırsattır, dolayısıyla verimli geçirilirse stajyere ciddi fayda sağlar.

İşverenler, doğru stajyeri işe kabul ettiklerinde onlarla uzun soluklu çalışmak adına masrafsız bir gözlem sürecine girmiş olur. Firmada ekstra küçük işlerin yapılması için yetişkin bir bireye ödemesi gereken maaşın çok daha küçük bir kısmıyla bir takım işlerin yerine getirilmesini sağlayabilir. Eğitime katkıda bulunmuş olur ve sosyal sorumluluklarından birini gerçekleştirmiş olurlar.

Stajyerler ise bizzat iş dünyasının içinden bireylerle tanışma fırsatı bulmuş olur. İş deneyimi sahibi oldukları gibi, yönelmek istedikleri alanı daha rahat seçmelerine

olanak sağlanmış olur. Staj yaptığı firmayı beğenirse ve o firmada çalışmaya devam etmek isterse dışarıdan başvuru yapacak bir adaya göre daha fazla önceliğe sahip olur. Staj yaptığı firmada kalmak istemeyen veya kalma imkanı bulunmayan bireyler ise başka firmalara başvuru yaptığıında “iş tecrübeniz var mı?” sorusuna olumlu cevap verme lüksüne sahip olur. Bütün iş görüşmelerinde iş tecrübesi sorulur ve genellikle tecrübe sahibi adaylar tercih edilir. Az veya çok, belirli süre iş tecrübesine sahip olmak önemli bir avantajdır. (www.kariyerspor.com)

2.7. Gazete İş İlanları

Gazete iş ilanı, en yaygın istihdam kaynağıdır. Belki gazete ilanları neredeyse yok olmak üzere, ancak hala en iyi performans gösteren işe alım kaynakları arasında yer alıyorlar. Gazete ilanı kullanımı kolaydır ve her küçük şirket firmalarında boş pozisyonlar için ilan verebilir. Gazeteler hâlâ güçlü bir bilgi kaynağıdır. Birçok kişi, ilgili sayfalarda reklamı yapılan iş fırsatlarına hızlı bir şekilde bakar. Gazetelerin iş ilanları için özel bölümleri vardır. Hatta bazı gazetelerde iş ilanları için ayrı bir broşür hazırlanır. Gazete iş ilanlarındaki karşılaşılan en büyük sıkıntı, ilanın okunmasından sonraki süreçte iş arayanlarla iletişime geçmek ve iş başvuru sürecini devam ettirmektir. Dolayısıyla verilen gazete ilanı okuyucuyu etkilemeli ve süreci ilerletmek için okuyucuya ilgi çekici gelmelidir.

Gazete iş ilanları, ülke ya da bölge çevresindeki toplu işe alım için en iyi istihdam kaynaklarından biridir. Gazete ilanları ilgi çekici bir görünürlük oluşturup ve potansiyel başvuru sahiplerini çevrimiçi iş ilanı ile alakalı bir web sitesine yönlendirerek süreci daha etkili hale getirebilir. Gazete iş ilanları ve çevrimiçi işe alım arasındaki bu ortaklık çok avantaja sahiptir. Gazete ve İnternet iş birliği ile iş ilanı daha fazla insana ulaşmış olur, dolayısıyla bu ikili etkileşimden hem işveren hem de iş arayan faydalanmış olur.

Gazete iş ilanları, şirketteki işe alım sürecinden sağlam bir destek almaya ihtiyaç duymaktadır. Genelde insanlar sağlanan web sitesinde bilgi almaya yönelmezler, bunun yerine ilanda verilen telefon numarasını arayıp firmadan bilgi almak isterler. Bu yüzden, İnsan Kaynakları İşe Alma Görevlisi potansiyel iş başvuru sahiplerinden

gelen soruları cevaplamaya hazır olmalı ve işe alım sürecini devam ettirmeleri için iş arayan kişileri motive etmek zorundadırlar.

Gazete iş ilanları toplumdaki belli bir gruba yönelik değildir. Gazete okuyan herkes iş başvurusunda bulunabilir. İşe alım sürecinde firmada bulunan yetkili kişiler birçok özgeçmişini incelemek ve sonraki adım için hazır olmalılar. Her başarısız iş başvurusu için ret mektubu ya da e-posta gönderilmesi, firmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Gazete iş ilanları, birkaç gün içerisinde binlerce başvuru alabilir fakat bunların çoğu genellikle firmanın ihtiyaçlarına karşılık vermez. İnsan Kaynakları İşe Alma sorumlusu, en iyi adayların arada kaybolmadığından emin olmalı ve aynı zamanda hızlı bir ön izleme süreci uygulamak zorundadır. Bunu yapabilmenin en önemli unsuru, gazete ilanında yazılan kriterlerin açık ve net olmasıdır. Zekice hazırlanmış bir iş ilanı muazzam sonuçlar doğurur.

3. BÖLÜM: İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ'NDE UYGULANAN İSTİHDAM YÖNTEMLERİ

İstanbul Ticaret Üniversitesi İstanbul Ticaret Odası Eğitim ve Sosyal Bilimler Vakfı tarafından 2001 yılında kurulan bir vakıf üniversitesi olmakla birlikte “İş Dünyasının Üniversitesi” unvanını da kısa sürede hak etmiş bir kurum olmuştur. Bünyesinde 6 fakülte (İnsan ve Toplum Bilimleri, İşletme, Hukuk, İletişim, Mühendislik, Mimarlık ve Tasarım), İngilizce Hazırlık Bölümü ve 4 enstitü (Dış Ticaret, Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Finans Enstitüsü) ile araştırma ve uygulama merkezleri yer almaktadır. Üniversite, 73 öğrenci ile başladığı eğitim-öğretim hayatına şuan 7 bin öğrencisi ve 300’ü aşkın akademisyeni ile devam etmektedir. (www.ticaret.edu.tr)

132 yıllık geçmişiyle dünyanın önde gelen odalarından İstanbul Ticaret Odası’nın varlığı, İstanbul Ticaret Üniversite’sini tercih eden her bir öğrencinin mesleki donanımına sahip, teoriyi ve pratiği hayatın gerçeklerinden kopmadan bütünleştiren evrensel bir eğitim almasında büyük rol oynamaktadır. (www.ticaret.edu.tr)

İngilizce eğitim yapılan bölüm sayısı sürekli artan Üniversite’de, tamamı İngilizce gerçekleşen beş bölümün yanı sıra 2014-2015 Akademik Yılı’nda 17 bölümde yüzde 30 İngilizce öğretime başlanmıştır. Böylece öğrencilerin küresel yönlü deneyim kazanacakları bir eğitim modeli uygulamaya konulmuştur. Uluslararası bir üniversite olma yolunda ilerlerken imzalanan iş birliği anlaşmaları çerçevesinde hayat bulan Erasmus, Farabi ve Mevlana değişim programlarıyla öğrencilerin ve akademisyenlerin uluslararası tecrübe kazanmalarına imkân sunulmaktadır. (www.ticaret.edu.tr)

Akademik bilgi, birikim ve tecrübenin yanı sıra İstanbul Ticaret Odası’nın kurumsal desteğini de alarak büyüyen İstanbul Ticaret Üniversitesi, öğrencilerine sadece uluslararası geçerliliği olan bir diploma değil, aynı zamanda şehrin içindeki

kampüs yaşamıyla, iş hayatının network imkânlarıyla ve akademik yönlü tecrübenin bulunduğu eğitim ortamlarında standartları yüksek bir gelecek vaat ediyor.

2. bölümde verilen istihdam yöntemlerinin dışında ülkemizde İstanbul Ticaret Üniversitesi tarafından uygulanan istihdam yöntemleri de toplum tarafından kabul görmektedir.

3.1. Girişimci Koçluğu Projesi:

İstanbul Ticaret Odası'nda 81 tane meslek komitesi bulunmaktadır. Her komitede aynı meslek alanında bulunan iş adamları oyla seçilerek kendi meslek alanındaki komiteye seçilir. Bu komitelerin neler olduğunu ve üyelerinin kimler olduğu gibi detaylı bilgiye "<https://www.ito.org.tr/wps/portal/komiteler>" adresinden ulaşabilirsiniz.

Girişimci Koçluğu, İstanbul Ticaret Odası Komite Üyeleri ile İstanbul Ticaret Üniversitesi öğrencilerini bir araya getirerek; Komite Üyelerinin girişimcilik bağlamında sahip oldukları tecrübe, yetenek ve birikimlerini öğrencilerimize aktarılmasını sağlayan bir projedir. Öğrenciler bu proje ile birlikte eğitim hayatlarında iş dünyasını yakından tanımının yanı sıra staj ve iş imkânı da bulabilmektedir. Proje kapsamında Komite Üyesi iş adamları ile öğrencilerimiz belirli periyotlarla toplantılar düzenlemekte olup bu toplantılar İstanbul Ticaret Üniversitesi bünyesinde veya Komite Üyesi iş adamlarının firmalarında gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılarda iş adamları sektörlerinde sorunları, yeni gelişmeleri, trendleri gibi bilgileri öğrencilere aktarılar. 2016 yılında 55 iş adamı ile 395 öğrenci girişimci koçluğu kapsamında 1 yıl boyunca düzenli toplantılar gerçekleştirmişlerdir. Bu toplantılarda iş adamları koçluk yapmış oldukları öğrencileri mezuniyetleri sonrasında istihdam edebilmekte ve öğrencilik döneminde stajyer olarak kendi bünyelerinde değerlendirebilmektedir. (kariyer.ticaret.edu.tr)

3.2. İhracata İlk Adım Projesi

İstanbul Ticaret Odası tarafından firmaları ihracata teşvik amacıyla yapılan programa, ihracat alanında kariyer hedefleyen öğrencileri dahil edilerek

donanımlarına katkı sağlamayı amaçlayan projedir. Öğrenciler, İstanbul Ticaret Odası tarafından belirlenen profesyonel danışmanlar eşliğinde İstanbul'da bulunan birçok firmayı ziyaret ederek firmaların ihracata teşvik edilmesi programlarına katılım sağlamaktadırlar. Danışmanlar ile birlikte öğrenciler kobileri inceleyerek ihracat yapmıyorlarsa yapmalarını sağlamak adına ve ihracat yapanların ihracat oranlarını arttırmak için projeler hazırlayarak Avrupa Birliği fonlarından nasıl yararlanabilirler, hibe ve destek nerelerden alabilirler gibi kurumları destekleyici faaliyetlerde bulunmaktalar. Proje sonunda katılım gösteren öğrencilere sertifika verilmektedir. Bu projede yer almış mezunlardan birisi şuan 7 ülkeye mermer ihracatı yapmaktadır. (kariyer.ticaret.edu.tr)

3.3. İTO Fuar Takımı Projesi

İstanbul Ticaret Odası'nın düzenlemiş olduğu yurt dışı fuarlarının tanıtımını yapmak amacıyla firmaların bu fuarlara katılımını sağlamaya ve öğrencilerin iş dünyasıyla bağlantı kurmasına yönelik bir projedir. Öğrencilerin yurt dışında düzenlenen fuarlarda tanıtımının yapılacağı yeni teknolojileri, yazılımları Türkiye'deki firmaların yöneticilerine anlatarak bu fuarlara katılmaları yönünde davet işlemi gerçekleştirmektedir. Her yıl İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Ticaret Üniversitesi arasında yapılan protokol ile 20 öğrenci bu projede yer almaktadır. Bu proje kapsamında eğitim alan öğrenciler İstanbul Ticaret Odası bünyesinde derslerinin olmadığı günlerde ayda toplam 40 saat çalışmaktadır. Firmaları arayarak 5 firmayı ikna eden öğrencilerimiz proje kapsamında ülkelerde düzenlenen fuarlardan birine İstanbul Ticaret Odası tarafından götürülmektedir. Bu proje ile öğrenciler iletişim kabiliyetlerini, raporlama yeteneklerini geliştirirken firmaların yöneticileriyle devamlı iletişim halinde olarak kendilerine network çevresi oluşturmaktadırlar. Bu proje ile İstanbul Ticaret Üniversitesi öğrencileri iş dünyasını daha yakından tanıma fırsatı bulmaktadırlar. (kariyer.ticaret.edu.tr)

3.4. Meclis-i Muhabbet Toplantıları

Her ay İstanbul Ticaret Odası'nın ev sahipliğinde yapılan organizasyonda İstanbul Ticaret Odası Meclis Üyesi iş adamlarıyla öğrenciler ve mezunlar bir araya gelmektedir. Öğrenciler ve mezunlar tarafından İstanbul Ticaret Odası Meclis Üyesi

firmaları yakından tanıma fırsatı elde edilmektedir. Öğrenci ve mezunlar iş dünyasını yakından tanıma, sektörün ihtiyaç duyduğu iş gücü ve eğitimler hakkında detaylı bilgi edinmektedirler. İTO her ay bir restoran kapatmakta burada 150 ile 200 arasında değişen sayıda iş adamı ile 30 kadar öğrenciyi bir araya getirerek öğrencilerin iş dünyası hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Her masada 1 öğrenci oturmakta ve yanına farklı sektörlerden 6 ile 10 arasında değişen iş adamı oturarak beraber akşam yemeği yerlerken sektörleri hakkında öğrencilere ve mezunlara bilgi vermekteler. Kendilerini iş dünyasına nasıl hazırlamaları gerektiğinin konuşulduğu toplantılar şeklinde geçmektedir. Bu toplantılarda iş adamları öğrenci ve mezunların bölümlerine göre yönlendirmeler yapmakta veya kendi firmalarında istihdam imkânı sağlayabilmektedir. (kariyer.ticaret.edu.tr)

3.5. Kariyer Portalı

İstanbul Ticaret Üniversitesi Kariyer portalı 2015 yılında faaliyete geçmiş olup 2 yıl içerisinde 7.150 öğrenci ve mezun kayıt olarak iş başvurularını bu portal üzerinden gerçekleştirmektedir. Firmalar kariyer.net, secretcv gibi piyasadaki ücretli portallar yerine üniversitenin kariyer portalında ücretsiz ilan vermeyi tercih etmeye başlamışlardır. Böylelikle firmalarında işe alım noktasında maliyetlerini azaltmış durumdadır. Dijitalleşmenin getirmiş olduğu avantaj Üniversitenin firmalarla daha sıkı bir iletişim kurarak firmalara stratejik bir partner olma özelliğini güçlendirmiş bulunmaktadır. Dijitalleşmenin getirmiş olduğu bu avantaj Üniversitenin aynı zamanda iş dünyasında marka bilinirliğini arttırmış bulunmaktadır.

Staj uygulaması öğrencilerin öğrenim sırasında almış oldukları teorik bilgilerin pratikte geliştirilmesini sağlamak ve öğrencilere alanlarında deneyim kazandırmak amacıyla yapılan çalışmalarıdır. Üniversitede eğitim verilen bölümlerin birçoğunda zorunlu staj uygulaması olmakla birlikte, zorunlu stajı olmayan öğrenciler staj dersini seçerek bu imkândan faydalanabilmektedirler. Staj faaliyetlerinde Kariyer Planlama Merkezi irtibatla olduğu çok sayıda firma ile doğrudan temas kurarak öğrencileri için stajyer kontenjanı almakta ve kariyer portalında duyurusunu yaparak öğrencilerin kurumsal firmalarda staj yapmalarına olanak sağlamaktadır. (kariyer.ticaret.edu.tr)

İstanbul Ticaret Üniversitesi Kariyer Planlama Merkezi irtibatında olduğu kurumsal firmaların ihtiyaç duydukları nitelikli çalışan ihtiyaçları için iş ilanlarını üniversitenin kariyer portalında yayınlamaktadır. İstihdam çalışmaları; mezunlar için tam zamanlı, öğrenciler için ise part-time iş ilanları olarak yürütülmektedir. Kariyer Planlama Merkezi yürüttüğü istihdam faaliyetlerinden sadece İstanbul Ticaret Üniversitesi öğrencileri ve mezunları yararlanabilmektedir.

3.6. Kariyer Günleri

İstanbul Ticaret Üniversitesi her yıl düzenlemiş olduğu kariyer günlerine 70'in üzerinde firmanın katılımıyla gerçekleştirmektedir. Öğrenci, mezun ve firmaların bir araya geldiği bir ortam sağlamaktadır. Bu etkinlikte öğrenci ve mezunlar, insan kaynakları yetkililerinden firmalarına personel alırken gerçekleştirdikleri işe alım süreçlerini, özellikle aradıkları kriterleri öğrenirken sektör hakkında detaylı bilgiler almaktalar. Bu etkinlikte iş başvuru formu doldurarak öğrenci ve mezunlar yarı zamanlı ve tam zamanlı iş başvurusu yapabilmekteler.

3.7. Tekno Ders

Teknopark İstanbul, yerli ve yabancı girişimcilerin Türkiye'nin teknoloji geliştirme kapasitesine katkıda bulunabilmesi amacı ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı ve İstanbul Ticaret Odası ana ortaklığında kurulmuş bir teknoloji geliştirme bölgesidir. İstanbul Ticaret Üniversitesi her ay mühendislik bölümü öğrencileriyle birlikte bir dersini Teknopark İstanbul'da gerçekleştirmektedir. Ders gerçekleştirilmeden önce duyurusu Teknopark İstanbul'da bulunan tüm firmalara yapılmaktadır. İlgili ders konusuyla alakası olan Teknopark İstanbul'da bulunan firma yetkilileri derse katılarak iş yaşamından örnekler vermekte, öğrencilerinin ilgi ve bilgi düzeylerini takip etmekte. İlgili firma yetkilileri firmanın sektörüne yönelik ilgi duyan öğrencilere staj imkânı sağlamakta ve staj süresi bitiminde firmada personel açığı olduğu takdirde istihdam etmektedirler. (www.teknoparkistanbul.com)

3.8. TeknoTur

İstanbul Ticaret Üniversitesi ortaklığının bulunduğu Teknopark İstanbul'a düzenli olarak öğrencileriyle birlikte ziyaret gerçekleştirmektedirler. Bu ziyaretler kapsamında Teknopark İstanbul'da bulunan firmaları ziyaret ederek firma yetkililerinden yapmış oldukları işin kapsamı, detayları ve kazanımları hakkında bilgi edinme fırsatı bulmaktalar. Bu teknik geziler neticesinde öğrenciler ilgi alanlarına göre sektördeki firmaları belirlemekte ve bu firmalara staj ve istihdam noktasında başvuru yapma imkânı bulabilmektedir.

3.9. Eğitimler

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul Ticaret Odası bünyesinde bulunan ve aynı alandaki iş adamlarının bir araya gelerek oluşturmuş olduğu komite üyeleriyle iş dünyasının taleplerine yönelik görüşmeler yapmaktadır. İş dünyasının en çok ihtiyaç duyduğu yetkinliklere yönelik İstanbul Ticaret Üniversitesi bünyesinde ücretsiz eğitimler düzenleyerek öğrencileri iş dünyasına hazırlamaya çalışmaktadır. İş dünyasının ihtiyaç duyduğu yetkin personel istihdamına destek olmak için aktif olarak iş dünyasında değer gören eğitimleri ücretsiz düzenlemektedir. Örneğin Turkcell firması 2016 yılında personel alımı gerçekleştirirken İşaret Dili eğitimi almış özgeçmişinde İşaret Dili sertifikası bulunan kişilere istihdamda öncelik vermektedir. Bundan kaynaklı İstanbul Ticaret Üniversitesi ücretsiz olarak işaret dili eğitimi vererek öğrenci ve mezunlarını istihdam noktasında avantajlı hale getirmeye çalışmaktadır. Ayrıca son dönemlerde işaret dili eğitiminin önemi arttığı için bu eğitim İstanbul Ticaret Üniversitesinde müfredata girmiş ve seçmeli ders olarak öğrencilere sunulmuştur.

SONUÇ

İş birliği, hedefe ulaşabilmek için uygulanabilecek ve sektördeki rekabet artışıyla birlikte de en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. Aynı zamanda alıcıların ihtiyaçlarına hizmet eden bu yapı bu fonksiyonu yerine getirebilmek için faaliyetleri koordine etmelidir. Kurumlar, iş birliğine maliyeti düşürmek, daha fazla kâr elde edebilmek ve bununla birlikte daha fazla bilgiye sahip olabilmek için başvururlar. Özellikle üniversite–iş dünyası iş birliği bu konuya iyi bir örnektir. Çünkü aradaki etkileşim sayesinde her iki taraf sahip oldukları bilgi birikimini, kalitesini ve teknolojisini paylaşmış olur. Bunun bir sonucu olarak endüstriyel verimliliğin artması da hükümetlerin bu iş birliğine destek olmasını sağlar. Zira artan endüstri verimliliği demek ülke ekonomisinin de hızla kalkınması demektir. Bu bağlamda, bir ülkenin istihdam oranı o ülkedeki refahı temsil ettiğini söyleyebiliriz. İşte bu noktada önem kazanan üniversite–iş dünyası iş birliği ile istihdam sağlama oranının artmasına büyük katkı sağlar. Bahsedilen avantajların yanında tarafların amaçlarındaki farklılık sebebiyle bazı engeller ortaya çıkabilir ve bu da iş birliğini yıpratır, projeleri geciktirebilir. Avrupa’da uygulanan üniversite–iş dünyası iş birliklerinden görüldüğü üzere de bu sistem sayesinde hem yeni projeler ortaya çıkarılıyor hem de yenilik sistemleri önem kazanıyor. İnovasyonun son derece önemli olduğu bu çağlarda bu ağların gelişmesi ülkelerin iyileşmesine destek olur.

Üniversite–iş dünyası iş birliğinin ilk ve hatta en önde gelen amaçlarından biri olan istihdam sağlama birçok şekilde gerçekleştiriliyor ve bu yöntemlerde sektör üzerinde başarılı bir şekilde uygulanıyor. Ancak artan işsizlik gösteriyor ki daha fazla istihdam sağlanması ve bunun içinde üniversite–iş dünyası iş birliğinin daha çok önemseneceği gerekiyor. Bu bağlamda, özellikle üniversitelerin kariyer merkezlerine ve firmaların insan kaynakları birimlerine büyük bir sorumluluk düşmektedir.

Bu çalışmada, iş birliğinin kazandırdıklarına, uygulanış biçimlerine, üniversite–iş dünyası iş birliğinin amaçlarına ve örneklerine, firmaların istihdam yöntemlerine ve bir örnek olarak İstanbul Ticaret Üniversitesi’nin üniversite–iş dünyası iş birliği çerçevesinde istihdam etme yöntemlerine yer verilmiştir.

Bu çalışma üniversite-iş dünyası iş birliğine farklı bir bakış açısı kazandırabilir, yeni istihdam yöntemleri uygulanabilir. Aynı zamanda üniversiteler bu çalışma sayesinde öğrencilerini iş dünyasına daha verimli bir şekilde hazırlayabilir ve bu sayede firmalar işe alımlarda kalifiye öğrenciler veya yeni mezunlar arasından bir seçme yapabilir, bu da daha bilgili, öğrenmeye açık ve yenilikçi hale gelen öğrenciler ve yeni mezunlar yaratır ve iş dünyasının hareket kazanmasına, küresel çapta önemli konumlarda bulunmasına imkân sağlar.

KAYNAKÇA

- Amidon, M. D. (1996). *Decade of Perspective: A Vision for the Technology Transfer Profession*, Entovation International.
- Bailetti, A.J., Callahan, J.R. (1993). Assessing the Impact of University Interactions on an R&D organization. *R&D Management*, 22 (2). 145-156.
- Barnes, T.P., Pashby, I. Gibbons, A. (2002). Effective University – Industry Interaction: A Multi-case Evaluation of Collaborative R&D Projects. *European Management Journal*, 20 (3). 272-285.
- Banal-Estañol, A., Stadler, I.M., Pérez-Castrillo, D. (2011). *Research Output from University Industry Collaborative Projects*. Barcelona GSE. 539 working Paper.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (1), 30-42.
- Bezić, H., Karanikić, P., Tijan, E. (2011). The Role of University in Efficient Transfer of Scientific Knowledge. *Proceedings of the 34th International Convention MIPRO. Croatia*, 1434-1437.
- Bonaccorsi, A., Piccaluga, A. (1994). A theoretical framework for the evaluation of university-industry relationships. *R&D Management*, 24 (3), 229–247.
- Bozeman, B., & Dietz, S.J. (2001). “Strategic Research Partnerships: Constructing Policy-Relevant Indicators”. *Journal of Technology Transfer*. 26. 385-393.
- Bruneel, J., D’Este, P., Salter, A. (2010). Investigating The Factors That Diminish The Barriers To University-Industry Collaboration. *Research Policy*. 39, 858-868.

- Buser, M. ve Jensen, S. (2010). Breaking the wall. *In DRUID Society Conference proceedings 2010*. London.
- Dodgson, M. (2001). "Strategic Research Partnerships: Their Role, and Some Issues of Measuring their Extent and Outcomes—Experiences from Europe and Asia," paper presented to the Workshop on Strategic Research Partnerships sponsored by the National Science Foundation and convened at SRI International, Washington, D.C., October 13, 2000. Proceedings from NSF Workshop, Arlington, VA (NSF 01-336) (August 2001).
- Edquist, C. & McKelvey, M. (2000). *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, Edward Elgar Press, UK.
- Fawcett, S.E ve G.M. Magnan (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 32 (5), 339-361.
- Geisler, E., Rubenstein, A.H. (1989). *Assessing the Impact of University Interactions on an R&D organization*. In: Link, A.N., Tassej, G. Cooperative Research and Development: the Industry. Norwell: Kluwer Academic Publisher, 43-80.
- Gilbert, N., Ahrweiler, P., Pyka, A., Glen, R.E.I. (1999). *Innovation Networks: A Policy Model*, SEIN Publications.
- Gonzalez, M. (2001). Strategic Alliances, The Right Way to Compete in the 21st Century. *Ivey Business Journal*, 47–51.
- Gopalakrishnan, S., Santoro, M.D. (2004). Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1). 57-69.
- Hansen, M.T. ve N. Nohria (2004). How to Build Collaborative Advantage. *MIT Management Review*. 46 (1), 22-30.

- Hurmelinna, P. (2004). *Motivations and Barriers Related to University-Industry Collaboration-Appropriability and the Principle of Publicity*. Seminar on Innovation. University of California. Berkeley.
- Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. London: Saage Publications.
- Irvine, J., Martin, B.R. (1983). Assessing Basic Research; the Case of the Isaac Newton Telescope. *Social Studies of Science*. 13, 49-86.
- Ireland, R., Bruce, R. (2000). *CPFR: Only the beginning of collaboration*. Supply Chain Management Review, 80-88.
- Kamu Üniversite Sanayi İş Birliği (KÜSİ) Strateji Belgesi ve Yol Haritası* (2014). T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Kaymaz, K., Eryiğit, K.Y. (2011). Determining Factors Hindering University-Industry Collaboration: An Analysis from the Perspective of Academicians in the Context of Entrepreneurial Science Paradigm. *International Journal of Social Inquiry*, 4(1), 185-213
- Kim, J. (1999). *Network building between Research Institutions and Small & Medium Enterprises (SMEs): Dynamics of Innovation Network Building and Implications for a Policy Option*, Korea Institute of Public Administration Publications.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Landry, R. (2008). *Knowledge transfer as a value creation process*. Working paper. Chair on Knowledge Transfer and Innovation, Université Laval, Canada.
- Lee, Y.S. (2000). The Sustainability of University-Industry Research Collaboration: An Empirical Assessment. *Journal of Technology Transfer*. 25. 111-133.

- Lehoux, N., D'Amours, S., Lavgevin, A. (2008). A win-win collaboration approach for a two-echelon supply chain: a case study in the pulp and paper industry. *European Journal of Industrial engineering*, 4(4), 493-514.
- Lehoux, N., Elleuch, M., LeBel, L. (2011). Collaboration between partners to Better Use the Wood Fibre. Congrès annuel de la Société Canadienne de Recherche Opérationnelle (SCRO). St John's. Terre-Neuve.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. New York. NYGeorge Allen & Unwin Ltd. London.
- Freeman, C. (1995). "The National System of Innovation in Historical Perspective", *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1), February, 5-24.
- Manning, L. ve R.N. Baines (2004). Globalisation: A study of the poultry-meat supply chain. *British Food Journal*. 106 (10), 819-36.
- Mattessich, P.W., Murray-Close, M., Monsey, B.R. (2001). *Collaboration: What Makes It Work*. Second edition, St. Paul: Wilder Publishing Center.
- Mowery, D. C. (1994). *Survey of Technology Policy chapter 2, 7-55 in Science & Technology Policy in Interdependent Economies*. USA. Kluwer Academic Publishers,
- Norris K., Vaizey J. (1973). *The Economics of Research and Technology*, George Allen & Unwin Ltd. London.
- Parker, H. (2000). Inter-firm Collaboration and the New Product Development Process. *Industrial Management & Data Systems*, 100(6), MCB University Press.

- Patel, H., Pettitt, M., Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Human Factors Research Group, Faculty of Engineering, University of Nottingham, UK*. 43(1), 1-26.
- Ramanathan, U. ve L. Muyltermans (2010). Identifying demand factors for promotional planning and forecasting: a case of a soft drink company in the UK. *International Journal of Production Economics*, 128 (2), 538-545.
- Rohrbeck, R., Arnold, H., M. (2006). Making university- industry collaboration work: A case study on the Deutsche Telekom Laboratories contrasted with findings in literature. *ISPIM 2006 Conference Networks for Innovation, Athens, Greece*.
- Ryan, L. (2007). Developing a Qualitative Understanding of University-Corporate Education Partnerships. *Management Decision*. 45(2). 153-160.
- Schumpeter, J. (1943). *Socialism, Capitalism and Democracy*. Allen & Unwin, London
- Simatupang, T.M. ve R. Sridharan (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*. 13(1), 15-30.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain*. Third edition. McGraw-Hill: Boston.
- Skyrme, D. (1997). "Knowledge management: making sense of an oxymoron", *Management Insight*, 2nd series, no 2 in <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>.
- Soosay, C. A., Hyland, P.W., Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 160-169, (ISSN 1359-8546).

Trune, D. (1996). Comparative measures of university licensing activities. *AUTM*. 8. 63-106.

Turk-Bicakci, L., Brint, S. (2005). University-Industry Collaboration: Patterns of Growth for Low- and Middle-Level Performers. *Higher Education*, 49, 61-89.

Van Dierdonck, R., Debackere, K. (1988). Academic Entrepreneurship at Belgian Universities, *R & D Management*, 18(4), 341-350.

Van Horne, (2009). Innovation and value creation in university–industry research centres in the Canadian forest products industry. *Doctorate thesis in Université Laval, Canada*.

Van Horne C., Poulin D., Landry R., Frayret J.-M. (2008). Academic-industry research centers as sources of services and technologies: a typology. *Vest Journal for science and technology studies*.

İNTERNET KAYNAKLARI

All 4 You Yurtdışı Eğitim Danışmanlığı.(2012). *Bratislava Slovak Teknoloji Üniversitesi*.

<http://www.all4you.com.tr/bratislava-slovak-teknik-universitesi.html> (26.03.2017)

All 4 You Yurtdışı Eğitim Danışmanlığı.(2012). *Charles Üniversitesi*.

<http://www.all4you.com.tr/charles-universitesi.html> (26.03.2017).

Campus WSA Yurtdışı Eğitim Danışmanlığı. (2016). *Cluj Babes Bolyai Üniversitesi*

<https://campusum.com/yurtdisinda-universite/romanyada-universite-egitimi/cluj-babes-bolyai-universitesi/> (29.04.2017).

Kamer, Kariyer Planlama Merkezi. (2016) *Projeler*.

<http://kariyer.ticaret.edu.tr/> (04.04.2016)

KariyerSpor.(2015). *Staj Nedir? Staj Yapacak Olanlara Tavsiyeler!*
<http://kariyensor.com/staj-nedir-staj-yapacak-olanlara-tavsiyeler/> (04.04.2017)

İstanbul Ticaret Üniversitesi. (2017). *Hakkımızda.*
<http://kariyer.ticaret.edu.tr/kurumsal/hakkimizda>. (14.02.2017).

İstanbul Ticaret Üniversitesi. (2017). *Tarihçe – Kuruluş.*
<http://ticaret.edu.tr/tr/Sayfa/Universitemiz/Tarihce-Kurulus> (14.02.2017).

İşkur.(2016). *Hakkımızda.*
<http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce.aspx> (30.03.2016)

Teknopark İstanbul.(2016). *Ortaklarımız.*
<https://teknoparkistanbul.com.tr/ortaklarimiz> (19.05.2017).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Uğur KAYA

DOĞUM YERİ: Şişli

DOĞUM TARİHİ: 18.07.1988

E MAIL: ugurkaya@e-mail.com.tr

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans- İstanbul Arel Üniversitesi- İşletme Yönetimi (2015-Devam)

Lisans- Anadolu Üniversitesi- İşletme (2010-2013)

Önlisans – İstanbul Arel Üniversitesi – İnsan Kaynakları Programı (2008-2010)

Lise – Şişli Halil Rifat Paşa Lisesi (2002-2005)

YABANCI DİL

İngilizce- Elementary

İŞ TECRÜBESİ

İstanbul Ticaret Üniversitesi - Kariyer Planlama Merkezi Müdürü
(2015- Devam)

İstanbul Ticaret Üniversitesi – Strateji Geliştirme Uzmanı (2014-2015)

Vatan Bilgisayar Sanayi ve Ticaret A.– İnsan Kaynakları (2013-2014)

AssisTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş– İnsan Kaynakları (2012-2013)

AssisTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş –Uzman Asistan (2010-2012)

Voip İletişim Sistemleri –Takım Lideri – (2006-2010)