

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE MODELİNDE
STRATEJİK YÖNELİM:
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Lokman DOĞAN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**Karabük
Ocak - 2015**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE MODELİNDE
STRATEJİK YÖNELİM:
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Lokman DOĞAN**

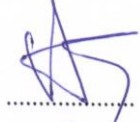
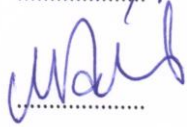
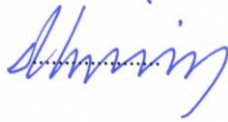
**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**Karabük
Ocak - 2015**

TEZ ONAY FORMU

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Lokman DOĞAN'a ait “**Girişimci Üniversite Modelinde Stratejik Yönelim: Karabük Üniversitesi Örneği**” adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Tez Kurulu Başkanı (Danışman)	: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. M. Murat TUNÇBİLEK	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ersin MÜEZZİNOĞLU	

Tez Sınavı Tarihi: 19.01.2015

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlâki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

19/01/2015

Lokman DOĞAN

ÖNSÖZ

Karabük ilinde yükseköğretim hizmeti veren Karabük Üniversitesi'ni kapsayan bu araştırmanın temel amacı; üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçilik alanındaki faaliyetlerin artırılmasına yönelik rekabet ortamı oluşturmak için, TÜBİTAK – YÖK – TÜİK işbirliğinde hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” kapsamında, Karabük Üniversitesi'nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri ile 2011-2015 Stratejik Plânı'nda yer alan, stratejik yönelimi arasındaki etkileşiminin araştırılmasıdır.

Tez çalışmam sürecinde destek ve katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya, gösterdiği sabır ve anlayış için eşim İrem Tuğba DOĞAN'a, henüz dört aylık olmasına rağmen bu süreçte beni yormayan yakışıklı oğlum Fatih DOĞAN'a, varlıklarından daima güç aldığım, dost ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Lokman DOĞAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞİMCİLİK

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	2
1.1.1. Girişimciliğin Tanımı	2
1.1.2. Girişimciliğin Önemi	4
1.1.3. Girişimciliğin Türleri	5
1.1.4. Girişimci ve Girişimcinin Özellikleri	7
1.2. GİRİŞİMCİLİKTE GÜNCEL BOYUTLAR	9
1.2.1. Kültürel Boyut	9
1.2.2. Teknolojik Boyut	10
1.2.3. Yaratıcılık Boyutu	11
1.2.4. Yenileşim Boyutu	12

İKİNCİ BÖLÜM GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE MODELİ

2.1. ÜNİVERSİTE VE TOPLUMSAL MİSYONU	15
2.2. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE	18

2.2.1. Girişimci Üniversitenin Ayırt Edici Özellikleri	18
2.2.2. Üniversitede Girişimciliği Etkileyen Güçler	20
2.3. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE SARMALI	22
2.4. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE MODELİNDE TÜRKİYE UYGULAMASI	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK YÖNELİM

3.1. STRATEJİ KAVRAMI	32
3.1.1. Stratejinin Tanımı	32
3.1.2. Türleri	34
3.2. STRATEJİK YÖNELİMİN BİLEŞENLERİ	36
3.2.1. Vizyon	36
3.2.2. Misyon	38
3.2.3. Değerler	40
3.2.4. Stratejik Amaç ve Hedefler	41
3.2.5. Strateji Geliştirme	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KARABÜK ÜNİVERSİTESİ'NİN GİRİŞİMCİLİĞİ VE STRATEJİK YÖNELİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITILMASI	44
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	46
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	46
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	46
4.5. VERİLERİN ANALİZİ	47
4.5.1. Girişimci ve Yenilikçi Faaliyetlere Ait Analizler	47
4.5.2. Stratejik Yönelime Ait Analizler	54
4.6. BULGULAR	56

SONUÇ	61
KAYNAKÇA	66
EK: MÜLÂKAT SORULARI	74
ÖZET	75
ABSTRACT	76
ÖZGEÇMİŞ	77

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BİDEB	: Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
DPT	: Devlet Plânlama Teşkilatı
EBA	: Avrupa İş Konseyi
ISITES	: Uluslararası Mühendislik ve Fen Bilimlerinde Yenilikçi Teknolojiler Sempozyumu
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ODAGEM	: Ostim Ortadoğu İleri İmalat Sistemleri ve Teknolojileri Ar-Ge Merkezi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
SANTEZ	: Sanayi Tezi
TEKMER	: Teknoloji Merkezi
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TTA	: Teknoloji Transfer Arayüzü
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TTM	: Teknoloji Transfer Merkezi
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: Ve Diğerleri
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Girişimcinin Genel Özellikleri	8
Tablo 2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları	30
Tablo 3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2014 Sıralaması	31
Tablo 4. Öğretim Birimleri	45
Tablo 5. Öğrenci Sayıları	45
Tablo 6. Çalışan Bilgileri	45
Tablo 7. Bilimsel Araştırma Projeleri	48
Tablo 8. Değişim Programları	52
Tablo 9. Girişimci ve Yenilikçi Faaliyetler ile Stratejik Yönelimin Etkileşim Modeli	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Yaratıcı Düşünme Süreci	12
Şekil 2. Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Model	23
Şekil 3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge Seti	29
Şekil 4. Temel Strateji Türleri	34
Şekil 5. Yönetmel Düzeylere Göre Stratejiler	35
Şekil 6. Stratejik Yönelimin Bileşenleri	36

GİRİŞ

Hızlanan küreselleşme ve artan rekabet, yükseköğretimde de yeniden yapılanmayı gerekli hale getirmiştir. Bilgiye dayalı, küresel ekonomik yarış ile birlikte, bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler, ülkelerin her alanında olduğu gibi yükseköğretim alanında da sistemlerini yenilemeleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte, yükseköğretim kurumlarının ve dolayısı ile ülkelerin kaderini belirleyecek önemli stratejiler oluşturulmaya ve uygulanmaya başlanmıştır.

Yükseköğretim kurumları; klasik anlayışta, öğrenci yetiştiren ve araştırma yapan kurumlar olarak tanımlanmıştır. Değişen anlayışta ise, teknolojinin ve bilginin bölgeye transferi ve üniversitelerin girişimci yönü önemli bir husus haline gelmiştir. Böylelikle günümüzün üniversite anlayışı; piyasa ile yakın ilişki kuran, piyasanın taleplerini dikkate alan ve sosyal kalkınma için işbirliğini sağlayan kurum olarak tanımlanmıştır.

Üniversite kurumlarının; sisteminin mevcut yapısındaki kısıtlamalara rağmen, güncel eğilimlere uygun bir biçimde, gelişim ve değişime ayak uydurmaya çalıştığı gözlemlenmektedir. Bu süreçte, yeniden yapılanma yolunda göz önüne alınması gereken en önemli husus; müşteri tatminini hedefleyen, sürekli gelişmeyi destekleyen, herkesin katılımını sağlayan, kaliteli bir anlayışı sisteme entegre etmektir. Bu da girişimci üniversite olgusunun temel amaçlarından. Bu amaçların yerine getirilmesi ve plânlamasının iyi yapılabilmesi için analizler yapılır ve bu analizlere göre hangi yönde hareket edileceği belirlenir.

Bu çalışmada temel amaç; üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçilik alanındaki faaliyetlerin artırılmasına yönelik, rekabet ortamı oluşturmak için, TÜBİTAK – YÖK – TÜİK işbirliğinde hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” kapsamında, Karabük ilinde yükseköğretim hizmeti veren Karabük Üniversitesi'nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri ile 2011-2015 Stratejik Plânı'nda yer alan, stratejik yönelimi arasındaki etkileşiminin araştırılmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde; girişimciliğin tanımı yapılmış ve önemi vurgulanmıştır. Daha sonra girişimcilik türlerinden bahsedilerek, girişimcinin özellikleri hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

1.1.1. Girişimciliğin Tanımı

Girişimci; belirli bir mal veya hizmeti üretmek, üretip pazarlamak veya yalnızca pazarlamak için, kendisine ait veya başkalarından temin ettiği sermayeyi üretim faktörlerine yatıran ve böylece, kâr veya zarar etme olasılığını göze alan kişiler olarak ifade edilmiştir (Şimşek, 2007: 24).

Girişimcilik kavramı üzerine araştırması olan birçok kişi, girişimci ve girişimcilik ile ilgili farklı tanımlamalarda bulunmuştur.

Girişimci kavramının herkes tarafından bilinen tanımı, Richard Cantillon'un yaptığı tanımdır. Cantillon 1755 yılında basılan "Essai Sur La Nature Du Commerce En General" adlı eserinde, girişimcinin risk alma özelliğini vurgulamıştır. Fransız iktisatçı Jean Baptiste Say ise Cantillon'un tanımını geliştirerek girişimcinin risk üstlenme kadar üretim faktörlerini örgütleme ve yönetme niteliklerine de sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur (Hisrich ve Peters, 1995: 6).

Nybakk ve Hansen (2008: 474)'e göre girişimci, faaliyette bulunan bir organizasyon içinde yenilenmeyi ve yeniliği teşvik eden ya da yeni organizasyonlar

yaratan bir kurumun parçası olarak veya bağımsız bir şekilde faaliyette bulunan bireyler olarak tanımlanmıştır.

Neo-klasik yaklaşımın öncülerinden olan Alfred Marshall'a göre girişimci, mal ve hizmet üretmenin yanı sıra firma içerisindeki kontrol ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken bu eylemlerden doğacak bütün risk ve sorumlulukları üstlenen kişi olarak ifade edilmiştir (Güney, 2008: 6).

Girişimciyi belirsizlik kavramı etrafında şekillendiren Knight; belirsizlik durumu karşısında cesaretle tepki verip kendisi ve etrafındakiler için girişimin riskini üstlenebilen kişinin, girişimci sayılabileceğini öngörmüştür. Gelecekle ilgili başarılı tahminler yapmanın girişimci olabilmenin en önemli kuralı olduğunu ileri süren Knight, gelecekte ne talep edeceği bilinmeyen tüketici bireylerin olduğu bir ortamda geleceği görerek risk alıp başarılı bir üretimi gerçekleştirme sürecini yöneten kişinin gerçek girişimci olduğunu söyler (Alp, 2009: 7).

Gelecekteki belirsizlik ortamının girişimci bireylere tahminlerde bulunma ve ortaya çıkabilecek fırsatları yakalama imkânı sunacağını düşünen Kirzner, girişimcilik tanımını yeni şeyler öğrenme ve gözü açıklık/uyanıklık kavramı etrafında şekillendirmiştir. Ona göre girişimci, pazardaki bir malı ucuz alıp daha pahalıya satmalıdır. Bu eylemi gerçekleştirebilmek için de girişimcinin sürekli yenilikleri takip ederek tetikte beklemesi gerekmektedir (Akın, 2007: 97).

Girişimciliğin tam anlamıyla gerçekleşmesi için sadece risk üstlenip sorumluluğu almakla olmayacağını anlatan Marshall, üretim aşamasında ürünün maliyet hesaplamasının ve bu maliyet hesaplamasını gerçekleştirirken kullanılan yeni tekniklerin de girişimciliğin önemli aşamalarını oluşturduğu gerçeğinin unutulmamasını belirtir (Alp, 2009: 6-7).

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından da tanımlandığı görülmektedir (Kurt vd., 2006: 100-101):

Ekonomist için; kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey,

Psikolog için; bir şeyler elde etme veya bir şeylere ulaşma, deneyimler edinme, başarma veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma ihtiyacı ve arzusu olan, bu tür güdülerle harekete geçen bir birey,

İş adamı için; bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, bir işbirlikçi veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır.

Girişimci konusunu, literatürdeki kimi bilim adamları “kişisel özellikler” yaklaşımını, kimileri ise “davranışsal özellikler” yaklaşımını dikkate alarak tanımlamaya çalışmışlardır. Kişisel özellikleri dikkate alan araştırmacılar girişimcinin kişilik özelliklerini; başarıya ihtiyacı, yenilik yapma, yaratıcılık, risk alma gibi unsurlar olarak belirlemiş ve “girişimci kimdir?” sorusuna cevap aramışlardır. Davranışsal özellikler yaklaşımına göre ise “girişimci kimdir?” sorusu yerine “girişimci ne yapar?” sorusuna odaklanılmıştır. Bu bakış açısı ile girişimciyi tanımlamaya çalışan bilim adamları “bir organizasyon nasıl yaratılır?” sorusuna yanıt aramışlardır (Yelkikalın vd., 2006: 219).

Girişimcilik, her şeyden önce ve en önemlisi bir zihniyettir. Bir kişinin, bağımsız olarak ya da bir organizasyon içinde, bir fırsatı saptama ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonunu ve kapasitesini tanımlar (Döm, 2006: 8).

Girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşıdır (Naktiyok, 2004: 11).

1.1.2. Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, özellikle 20.yy’da ekonomik kalkınma döneminde büyük önem kazanmıştır. Bu önem, başta bölgesel kalkınma olmak üzere toplumun her kesimini kapsamaktadır. Girişimciler, bölgesel fırsatları en uygun şekilde değerlendirerek, bölgesel kalkınmada büyük rol üstlenmişlerdir (Güreşçi, 2014: 25).

Girişimciliğin önemi iki yönlü olarak düşünülebilir. Bunlardan ilki birey için, ikincisi ise toplum için olan önemidir (Güreşçi, 2014: 25):

Birey İçin Önemi: Bireylerin iş ile ilgili fikir sahibi olması, bu fikrini tatbik etmek istemesi ve bütün bunlar için makul bir risk alması, bireyin özgür ve olumlu davranışı için oldukça önemlidir. Girişimcilik ruhuna sahip olan bireylerin,

kendilerine güvenleri daha fazla olup, iş yapabilme yetenekleri diğerlerine göre daha fazladır.

Toplum İçin Önemi: Toplumların gelişmesi ve kalkınması yeni iş fikirlerinin gelişmesine ve bunların uygulanabilmesine bağlıdır. Bu fikirler, sosyal hayatta olabileceği gibi ekonomik hayatta da var olabilecek düşüncelerdir. Toplumun kalkınması için, o toplumun sahip olduğu bütün değerlerin zenginleştirilmesi gerekmektedir. Girişimciliğin, bir toplumda gelişmesi ile beşeri kaynaklar en iyi şekilde kullanılabilir ve bu kaynaklardan daha çok fırsat doğabilecektir.

Toplumdaki dinamizmin kaynağı girişimcidir, girişimciliktir. Girişimci olmazsa ya da harekete geçmezse dinamizm oluşmaz. Dinamizm olmayınca da buna bağlı yenilikler, üretimler, hizmetler, özetle gelişme ve ilerleme ortaya çıkmaz (Yalçıntaş, 2010: 97).

Girişimcilik, iktisadi kalkınma üzerinde birçok olumlu etkiye sahiptir. Bu etkiyi farklı yollarla ortaya koymak mümkündür (Çokgezen, 2012: 18):

- a. Yeni firmaların kurulması veya mevcutların büyütülmesi esnasında yapılan yatırımlar, yeni işler yaratmaktadır. İstihdamın yarattığı gelir, çarpan etkisiyle başka alanlarda da gelirlerin yükselmesine neden olmaktadır.
- b. Kurulan yeni firmalar, hükümetlerin vergi gelirlerini ve buna bağlı olarak devlet hizmetlerini artırmaktadır.
- c. Ortaya çıkan yeni firmalar; bölgedeki yerel hizmet arzını, özellikle de perakendecilik faaliyetlerini artırır. Bu da o bölgeyi daha cazip hale getirir ve piyasayı teşvik eder.
- d. Yeni firmaların ortaya çıkışı, insanların motivasyonunu artırır. Girişimcilik faaliyetlerinde, bu firmaların yolundan gitmelerine neden olur.

1.1.3. Girişimciliğin Türleri

Girişimcilik, çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Okulda, iş yerinde, evde, toplumda, çeşitli sanat alanlarında, askerî alanda, kamu sektöründe ve sanal ortamda

girişimcilikten söz edilebilir. Girişimcilik özelliklerine sahip bireyler her yerde ve her zaman bu özellikleri ile ön plâna çıkarak girişimci bir kimlik kazanabilirler (MEB, 2012: 21).

Girişimcilik türleri şu şekilde gruplandırılabilir:

İç Girişimcilik: Kurulu bir örgüt içerisinde yeni girişim yaratmak olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497). Uyum kabiliyeti yüksek, esnek, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden modern örgütlere özgü bir kavramdır. Büyüklüğün verdiği ağırlık, bürokrasi, karmaşık süreçler ve hiyerarşi tarafından zamanla yıpranan işletmelere, kaybettikleri sihrin bir kısmını tekrar kazandıracasına inanılan birtakım faaliyet, tavır ve davranıştan oluşur (Thornberry, 2001: 526).

Ticari Girişimcilik: Uzun dönemde hayatta kalabilmek ve pazarda rekabet edebilmek için ekonomik amaçları göz önünde bulundurarak yeni fırsatları ortaya çıkarmak üzere girişimde bulunma faaliyetidir. Temel amacı, kâra ulaşmaktır (Reyhanoğlu ve Akın, 2012: 11-12).

Sosyal Girişimcilik: Kâr amacı gütmeyen organizasyonların, yenilik üretmeleridir. Sosyal değişimi katalize etmek ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için kaynakları takip etmeyi, kaynak kombinasyonları ve yenilikçiliği kullanmayı içerir (Cingöz, 2009: 84).

Fırsat Girişimciliği: Piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunan, mevcut ürünü/hizmeti geliştiren veya tam doyurulmamış bir piyasadaki kârlı ürünleri/hizmetleri taklit eden, yapılabilir kâr amacına yönelik potansiyel bir girişimdir (Karabey ve Bingöl, 2010: 12).

Sanal Girişimcilik: İnternet teknolojisinin hızlı gelişimi ve geniş kitlelere yayılması, dünyada yeni ekonominin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Esneklik, risk, belirsizlik, değişim, ileri teknoloji, networkler ve ömür boyu eğitim kavramları yeni ekonominin özellikleri arasındadır (Bozkurt, 2005: 255). İnternet teknolojisine dayalı bu ekonomide, organizasyonların hayatta kalabilmeleri için, sanal ortamdaki ekonomik fırsatları ortaya çıkarma şeklindeki girişim faaliyetleri sanal girişimcilik olarak adlandırılabilir.

Kadın Girişimciliği: Yenilikçi, kendine güvenen ve yaratıcı kadınlar olarak bireysel veya başkaları ile işbirliği içinde ekonomik bağımsızlık elde etmede yetenekli, kişisel, aile ve sosyal yaşama ayak uydurarak bir kuruluşu başlatıp, kurup

ve işleterek başkaları için iş imkânları üretebilen kadınlar kadın girişimci olarak nitelendirilmektedir (Keskin, 2014: 73).

Diğer Girişimcilik Türleri: Yaratıcı girişimcilik, bağımsız girişimcilik, kamu girişimciliği, yatırımcı girişimcilik, paylaşımcı/katılımcı girişimcilik, yönetici tipi girişimcilik, bilgisiz ve bilinçsiz (kopyacı) girişimcilik diğer girişimcilik türleri olarak sayılabilir.

1.1.4. Girişimci ve Girişimcinin Özellikleri

Girişimcilerin taşıdıkları kişilik özellikleri ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır. Değişik araştırmacılar tarafından girişimcilerin; yenilikçi, risk alan, değişim odaklı, fırsatlara odaklanmış ve yaratıcı oldukları belirtilmiştir. Bunların yanında girişimcilerin sahip olduğu özelliklerle ilgili olarak daha düşük oranda; gelişmiş iletişim becerisi, yüksek başarı güdüsü ve kararlarında ısrarcı olma da yer almaktadır (Bozkurt vd., 2012: 232-233).

Yelkikalan vd. (2006: 220)'e göre bir kimsenin girişimci olabilmesi için; risk alma ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik yapısına sahip olma, yeniliklere açık olma ve yenilik yaratma yeteneği, gelişme ve ilerleme, büyüme arzusuna sahip olma, bağımsız olma isteğinin bulunması gerekir. Bu sıfatları taşımayan kimse, bir işletme kursa bile girişimci olamayacaktır. Girişimciler vizyon sahibi olan kimselerdir. Tehlikeleri fırsata dönüştürürler ve daima farklılık arayışı içindedirler. Bu yönleriyle de diğer bütün insanlardan ayrılmaktadırlar.

Girişimciler, kendi işletmelerini kurma riskini üstlenen kişilerdir. Risk üstlenen bu kişilerin başarılı olmasındaki temel etkenler altı başlık altında toplanmaktadır (Yelkikalan vd., 2006: 221). Bu başlıklar;

- a. Yüksek başarı güdüsü
- b. Risk üstlenme alışkanlığı
- c. Amaca odaklanma
- d. Yaratıcı düşünceler
- e. Etkili iletişim yeteneği
- f. Teknik yetenek

Girişimci; fırsatların farkına varır, onları değerlendirir ve pazarlanabilir bir fikre dönüştürür. Fırsatlara; zamanla, çabayla, parayla ve becerilerle değer katar, bu fikirleri uygulamak için rekabetçi pazarın risklerini dikkate alır ve bu çabalarından ödül sağlar (Karabulut, 2009:332). Bu sayılanlar ile beraber başarılı bir girişimcide görülen genel özellikler Tablo 1’deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1. Girişimcinin Genel Özellikleri

Özellik	Açıklama
Gözlem	: Piyasadaki gerçek ihtiyaçları görme, algılama.
Görev Odaklılık	: Görevini tamamlama yönünde büyük gayret gösterme
Liderlik	: Ekibini motive ederek, çalışmaya teşvik etme
Risk Yönetimi	: Geleceği tehdit eden risklerden kaçınma
Objektiflik	: Duygusalıktan uzak hareket etme
Pratik Zekâ	: Detaylara takılmadan hemen çözüm üretme
İyimserlik	: En kötü durumlarda bile iyimser olma
İkna	: İkna kabiliyetini yüksek tutma
Uzlaşma	: Ara çözümler üretmek uzlaşma yoluna gitme
Proaktif Yönetim	: Geleceği görerek, ona göre plân yapma
Azim	: Zorluk, risk ve stresten korkmama, başarısızlıktan yılmama
Bilgi	: Yaptığı işin özünü bilmeli
Çevre	: Kaynak yaratan, bağlantı kuran çevre edinme
Hesap	: İş plânını iyi yapma

Uyarlanmış Kaynak: Yıldız, S. (2007) “Girişimcilik”, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 6-7.

Girişimcilik çalışmalarında sıkça sözü edilen girişimcilere yönelik bazı mitler ise şunlardır (Yıldız, (2007: 8):

- a. Girişimci doğulur sonradan olunmaz.
- b. Herkes yeni bir iş kurabilir.
- c. Girişimciler kumarbazdır.
- d. Girişimciler kendilerinin patronudurlar ve bağımsızdırlar.
- e. Girişimciler genç ve enerjik olmalıdır.
- f. Girişimciler güç kazanmak ve diğerlerini kontrol etmek isterler.
- g. Girişimci yetenekli ise başarı birkaç yıl içinde olacaktır.
- h. Girişimciler başkalarıyla çalışamaz.

- i. Sermaye, yeni iş için en önemli girdidir.
- j. Başarılı girişimci, iyi okul performansı gösterir.
- k. Girişimciler çok stres altında çalışırlar.

1.2. GİRİŞİMCİLİKTE GÜNCEL BOYUTLAR

1.2.1. Kültürel Boyut

Kültür, insanlar arası etkileşimin bir sonucudur. İnsanların, sosyal davranış geliştirmek ve deneyimlerini yorumlamak için kullandıkları kazanılmış birikimleridir. Bu birikim değerleri oluşturur, tutumları yaratır ve davranışları etkiler (Güney ve Nurmahamatuly, 2007: 68).

Girişimciliğin, kültürel değerlerden etkilenmemesi mümkün değildir. Üyesi oldukları topluma ait kültürden aldıkları parametrelerle oluşan bir alt kültür çerçevesinde hareket eden girişimcilerin, kişilik yapıları da bundan etkilenecektir. Kişilik yapılarında aktif ya da pasif olacak unsurların varlığı önemli ölçüde kültürel etkilerle oluşacaktır (Demirel ve Tikici, 2004: 54).

Yeni bir işletme kurma algılaması; kişinin kültürü, alt kültürü, ailesi, öğretmenleri ve arkadaşlarından kaynaklanan, istenen sonuçlardır. Bir şahsın başarılı bir şekilde yeni bir işletme kurmasına değer veren bir kültür, bu önemi vermeyen bir kültürden daha fazla yeni ve riskli kuruluşların kurulmasını sağlayacaktır. Bir kültürde kişinin kendi patronu olmaya, bireysel fırsatlara sahip olmaya, başarılı olmaya ve para kazanmaya çok önem veriliyorsa bu kültürde girişimciliğin tüm yönleri olan bu hususlar destekleniyor demektir. Böyle bir kültürün hüküm sürdüğü bir ortamda çok yüksek oranda işletmelerin kurulması söz konusu olmaktadır. Öte yandan; başarılı, yeni işletmeler kuruluyor olmasına rağmen buna hiç önem verilmezken başarısızlıkların çok büyük itibar kaybı olarak görüldüğü kültürlerde yüksek oranda yeni işletme kurma ve girişimcilik görülmez (Güney ve Nurmahamatuly, 2007: 69).

Başarılı girişimcilerin örgütlerinde, bir kültür iklimi oluşmasını sağlayan belirleyici değerler ve bu değerlerin dayandığı temeller şu şekilde sıralanabilir (Türkmen, 2007: 48):

Teknik değerler; fiziksel olaylara, bilime ve mantığa

Ekonomik değerler; arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine

Sosyal değerler; grup ve örgüt psikolojisine

Psikolojik değerler; bireylerin kişisel ihtiyaçlarına

Politik değerler; ülkenin idarî şekli, rejim ve başlıca devlet politikalarına

Estetik değerler; özellikle algılamaya

Ahlâkî değerler; çevreden alınan genel ahlâk, örf, adet gelenek ve aile eğitimine dayanır.

1.2.2. Teknolojik Boyut

Teknoloji kavramı genel olarak, bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasında kullanılması olarak tanımlanabilir. Bir işe uygulanan bilgi ve bilgiye dayalı yöntem o işin daha kısa sürede yapılmasına imkân tanıyorsa, bu durumda bir teknolojik gelişmeden söz etmek mümkündür (Bayraç, 2003: 48).

Bilimle giderek artan etkileşimiyle, ekonomileri etkileyen özellikleriyle, edinme ve transfer yöntemlerinin etkisiyle, firma ölçeğinden ulusal ölçeğe kadar rekabeti, verimliliği, gelişmişliği ya da geri kalmışlığı belirleyen unsurlarıyla, toplumsal etkileriyle teknoloji, yaşamı değiştirip yeniden düzenlemekte kullanılan etkin bir araçtır (TMMOB, 2004: 10).

Bilgi toplumunun oluşumunu sağlayan en önemli faktör olan bilginin, hızlı bir biçimde toplumdaki en küçük birime kadar, teknolojik araçlarla ulaşabilmesi, sanayi toplumunun katı yapısının değişmesine neden olmuştur. Bilginin sosyal örgütlerden toplumun bireylerine doğru akmaya başlaması sonucu, toplumsal ve bireysel bilinçlenme ile birlikte, mal ve hizmet talepleri de değişime uğramıştır. Talebin değişimi sonucu, üretim çeşitlenmiş ve buna bağlı olarak ekonomik faaliyetlerin türü de değişmeye başlamıştır. Bu açıdan bilgi, daha önce benzeri görülmedik ölçüde teknik yenilenmeyi ve ekonomik büyümeyi sadece yönetmekle

kalmamakta, kendisi de hızla ekonominin temel faaliyeti ve mesleki değişimin temel belirleyicisi haline gelmektedir (Kumar, 1999: 24).

1.2.3. Yaratıcılık Boyutu

Yaratıcılık; sorunları çözmeye, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünce becerisidir. Yaratıcılık, bir yetidir. Çünkü yaratıcılık, mevcut olan fikirlerin bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve bunların sentezlenmesi sonucu yeni fikirlerin oluşturulmasını içerir. Yaratıcılık, değişim ve yeniliğin benimsenmesi, fikir ve olasılıkların test edilebilmesi, farklı bir bakış açısıyla örgütün dış çevresinde meydana gelen olaylara bakabilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesi gibi eğilimleri içerir. Yaratıcılık bir süreçtir; yaratıcı kişiler problem ve sorunlara çözüm bulma yönünde yoğun çalışır ve bu çabalarındaki aşamalı değişiklikler ve iyileştirmelerle fikir ve çözümlerini değiştirerek geliştirirler (Gürol, 2006: 39).

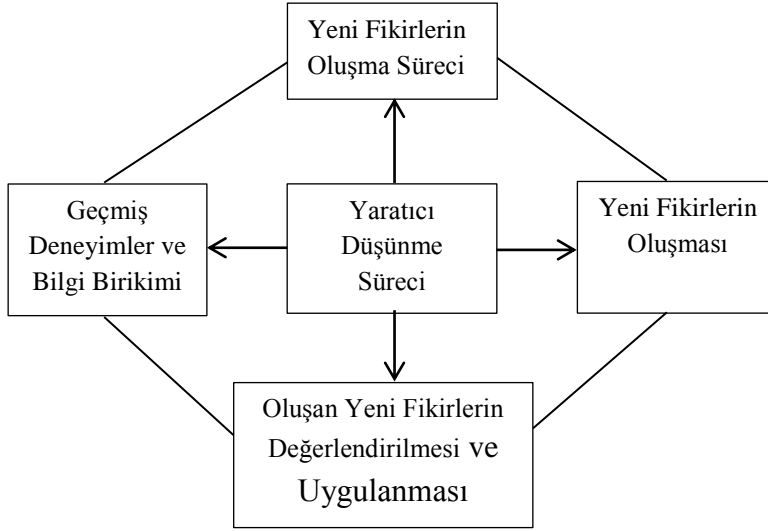
Örgüt içinde yaratıcılığın gelişimi, deneme ve hata sürecindeki risklerin üstlenilmesiyle ilgilidir ve hata başarıyla birlikte sık sık ortaya çıkmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar ile örgütte, risk almaktan kaçınmakta olan bireylerin, problemleri çözerken daha fazla belirli sonuçları olan çözümleri seçtikleri belirlenmiştir. Eğer örgütteki çalışanlar risk almıyorlar ise yaratıcılıklarını kullanmadıkları ya da geliştirmedikleri için yaptıkları işleri yeni şekilde yapabilmeye şanslarını ve daha iyi yapılması yönündeki potansiyellerini kullanmıyorlar demektir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59).

Yaratıcılık ve girişimcilik, yenilik yapabilmek için sahip olunması gerekli iki önemli ve tamamlayıcı niteliklerdir. Girişimci, yaratıcı olduğu dönemlerde katlandığı riskin ayarını yapabilmelidir. Riskin azaltılması, zamanının ve ayarının yapılması başarılı girişimcilerin ayırt edici bir özelliğidir. Yaratıcılık ile girişimcilik arasındaki ilişki; riskin olduğu dönemlerde girişimcinin yaratıcılığını kullanarak oluşabilecek olumsuz durumları en aza indirebilmesidir. Her ikisi de, yeni bilgilerin toplanması ve uygulanması ile düşünce ve hareket açısından yeni değerlerin ortaya çıkarılabilmesi için gereklidir (Arslantaş, 2001: 18).

Yaratıcı düşünme süreci toplam dört evreden oluşur:

- a. Geçmiş deneyimler ve bilgi birikimi
- b. Yeni fikirlerin oluşma süreci
- c. Yeni fikirlerin oluşması
- d. Oluşan yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması

Yaratıcı düşünme süreç evrelerinin yapısı, Şekil 1’de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Yaratıcı Düşünme Süreci

Kaynak: Arslantaş, C. C. (2001) “Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi-Yönetim*, 38 (2), 19.

Yaratıcı düşünme süreci; geçmiş deneyimlerin ve mevcut olan fikirlerin bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve bunların sentezlenmesi sonucu yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ile bu fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulanmasını içerir (Gürol, 2006: 39).

1.2.4. Yenileşim Boyutu

Yenileşim, kavram olarak hem yenileme sürecini, hem de bu süreç sonunda ortaya çıkan bir sonucu anlatmaktadır (Mutioğlu ve Gözlü, 2011: 122). Yeniliğin

hammadesi yaratıcılık, yaratıcılığın hammaddesi düşünce, düşüncenin hammaddesi hayal gücüdür. Hayal gücünü harekete geçiren şey insanın fizyolojik ve psikolojik özelliklerinin yanı sıra ihtiyaçlarıdır (Ürper, 2005: 21).

Yenileşim Sistemi; öğrenmeyi, araştırmayı ve keşif yapmayı etkileyen iktisadi yapı ve kurumsal örgütlenmenin tüm bölümlerini ve yönlerini içermektedir (Cooke vd., 2007: 300).

Yenilik yapma hedef ve çabalarının nihai amacı, işletmenin etkinlik ve performansını arttırmaktır. Değişen iç veya dış koşullara bir cevap olarak veya organizasyonun dış çevresini etkileme gerekliliğinde doğan değişim faaliyetlerinin temeli, yenileşime yönelik stratejik eğilimlerdir. Değişen iç/dış koşullara uyum sağlamak ve ticari faaliyeti sürdürmek isteyen kurumlar zaman içinde yenilikleri benimserler (Bulut ve Arbak: 5-19).

Yenileşimin sürekli gelişmeyi de içeren tekrarlanan bir karakteri bulunmaktadır. Yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştikçe, bu çabalarla ilişki ancak farklı yenileşimlerle ortaya çıkmaktadır (Kanter, 2006: 70).

Yenileşim; derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre birçok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre yenileşim, genel olarak radikal ve artırımsal olarak sınıflandırılmıştır. Radikal yenileşimler, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur. Artırımsal yenileşimler ise adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkar (Elçi; 2006: 16).

Literatürde, yönetsel ve teknik yenileşim ayrımına da gidilmiştir. Teknik yenileşimler, organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili yenileşimler iken, yönetsel yenileşim, organizasyonun sosyal sisteminde oluşan yenileşimlerdir (Yavuz, 2010: 145).

Oslo Manual Kılavuzu'nda yenileşim konusunda; ürün yenileşimi, süreç yenileşimi, pazarlama yenileşimi ve organizasyonel yenileşim olarak dörtlü bir ayrım yapılmıştır (Yavuz; 2010: 145-147):

Ürün Yenileşimi: Yeni veya özellikleri kullanım amacıyla ilişkili olarak önemli ölçüde geliştirilmiş olan ürün veya hizmetin ifadesidir. Ürün yenileşimi; teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünleşik yazılımlarda kullanıcı

dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir. Başarılı bir ürün yenileşimi için işletmenin temel yetenekleri önem taşımaktadır.

Süreç Yenileşimi: Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim ya da teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir. Dolayısıyla süreç yenileşimlerinin bir bütün olarak, ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde yenileşimi ifade ettikleri ileri sürülebilir.

Pazarlama Yenileşimi: Ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu ya da fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu tür yenileşimler, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı, müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması, yeni bir yol veya yöntem geliştirilmesidir.

Organizasyonel Yenileşim: Organizasyonel yenilikler ile ilişkili eğitim faaliyetleri, makine ve teçhizat, diğer dış bilgiler ve başka sermaye niteliği taşıyan malların edinimini kapsamaktadır. Ticari uygulamalardaki işyeri ve dış ilişkilerin organizasyonundaki yeni yöntemler ile ilgilidir. Organizasyonel yenileşimler, daha çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en optimal şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE MODELİ

Bu bölümde; Üniversite kavramı tanımlanarak toplumsal misyonu hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, “Girişimci Üniversite Modeli” açıklanmaya çalışılmış ve üniversite-devlet-sanayi işbirliği çerçevesinde sarmal modelden bahsedilmiştir. Son olarak “Girişimci Üniversite Modeli”nin Türkiye uygulaması ele alınmıştır.

2.1. ÜNİVERSİTE VE TOPLUMSAL MİSYONU

Üniversite kelimesinin kökeni Latince “Universitas” kelimesine dayanmaktadır. “Universitas” kelimesi ise; ortak çıkarlarını korumak adına bir araya gelen kişiler topluluğu, lonca anlamına gelmektedir (Jonasson, 2008: 33-34).

Üniversite kurumuna ilişkin iki farklı yönetsel bakış açısından bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilkinde göre, üniversite bir ortaçağ kurumudur. Üniversiteyi ortaçağa özgü koşulların ürünü olarak kabul eden bu bakış açısı, temelini pozitivist tarih anlayışında bulmaktadır. Bu durumun beraberinde getirdiği en önemli sonuç, üniversite kurumuna ilişkin açıklamalarda ortaçağ öncesi dönemin, eğitim kurumları ile hiçbir ilişkisinin kurulamamasıdır. Başka bir ifadeyle bu bakış açısı; üniversite kurumunu, kendinden önceki eğitim kurumları ile süreklilik-kopuş ilişkisi çerçevesinde ele almamaktadır. Dolayısıyla, üniversite kurumunun doğuşunu ortaçağ öncesinde yaşanan gelişmelerle bağlantılı bir nedensellik üzerinden anlamlandırmak mümkün değildir (Timur, 2000: 16).

Üniversiteyi bir çeşit yüksek okul olarak kabul eden diğer bakış açısı, ilkinden farklı olarak ortaçağ öncesinde üniversite adı taşımayan ancak aynı işlevi üstlenmiş farklı kurumların varlığından hareketle üniversite kurumuna ilişkin açıklamalarını,

rastlantılar yerine etkileşimin yarattığı olgular üzerine temellendirmektedir. Bu yönüyle diyalektik bir niteliğe sahip olan bakış açısına göre, üniversite kurumunun kökenini Sümerler'e kadar götürmek mümkündür (Timur, 2000: 17).

Ortaçağdan günümüze kadar uzanan dönemde, üretim biçiminde yaşanan değişikliklere bağlı olarak toplumların siyasal ve ekonomik örgütlenmelerinde önemli dönüşümler yaşanmıştır. Üniversite kurumunu da bu dönüşümlerin dışında düşünmek mümkün değildir. Bu kapsamda yapılan bir değerlendirme, yaşanan dönüşümlere bağlı olarak üç farklı üniversite modelinden bahsetmeyi mümkün kılmaktadır (Yavuz, 2012. 12-13).

- a. Ortaçağ Üniversitesi
- b. Modern Üniversite
- c. Girişimci Üniversite

Ortaçağ Üniversitesi: 11. yüzyılda; Haçlı Seferleri, Rönesans ve Reform hareketleri ile paralel olarak, antik dönem okullarına benzer müfredata sahip okullara talep artmıştır. Yaşanan bu talep artışı okulların kilise dışına taşınmaları ile sonuçlanmıştır. Böylece ortaçağ üniversiteleri doğmuştur (Yavuz, 2012: 15-18). Ortaçağ üniversitelerini kendinden önceki benzer eğitim kurumlarından ayıran en önemli özellik, sahip olduğu kurumsal özerklidir (Lay, 2004: 30). Bu özerklik, kilise ve krallık kurumu ile kurulan ilişkiler üzerinden temellenmektedir. Yerel kiliseler karşısında Papalığın desteğiyle elde edilen özerklik, eğitim-öğretim faaliyetinin işleyişi ile ilgilidir (Arslanoğlu, 2002: 6).

Modern Üniversite: Modern üniversiteye doğru ilk önemli dönüşüm, ulus-devlet anlayışının doğuşuna kaynaklık eden mutlak monarşilerin kurulmasıyla yaşanmıştır. Bu süreçte üniversite kurumu iki önemli değişikliğe uğramıştır. Bunlardan birincisi, giderek artan bir şekilde siyasal otoritelerin kontrolü altına girmeleridir. Buna bağlı olarak, o zamana kadar daha çok kiliseye bağlı olan üniversiteler, artık devletin artan ihtiyaçlarına yanıt vermeye; devlete bilgili hukukçular ve ehliyetli memurlar yetiştirmeye başlamışlardır. Siyasal otoritenin kontrolü altına girmenin üniversite açısından sonucu, özerkliğin kaybedilmesi olmuştur. Bu süreçte yaşanan diğer değişiklik, mutlak monarşilerin kurulmasıyla birlikte gelişmeye başlayan ulusal bilince paralel olarak üniversitelerin de Avrupalı niteliğini kaybederek ulusal bir kimlik kazanmalarındır (Timur, 2000: 57-59).

Girişimci Üniversite: 1980'lerden itibaren yenilik (inovasyon) politikaları alanında yaşanan gelişmeler, üniversite ile sanayi arasında, geçmiş dönemlerden farklı olarak daha yakın ilişkilerin kurulması gerektiği düşüncesi temeline dayanmaktadır. Üniversite ile sanayinin bir araya gelmesi ve işbirliği yapmaları için gerekli zeminin oluşturulması amacıyla kurulan bağımsız aracı kurumlar, bilim parkları ve yenilik (inovasyon) merkezleri ile somutlaşan bu eğilim, başta ABD olmak üzere kuzey Avrupa ülkelerinde "girişimci üniversite" sisteminin doğuşu olarak adlandırılmıştır (Lazzeroni ve Piccaluga, 2003: 38-39).

Girişimci üniversite modelinin, modern üniversite modeline kıyasla; üniversite kurumunun misyonu, üniversite-devlet ile üniversite-sanayi arasındaki ilişkiler ve üniversite kurumunun örgütlenmesi olmak üzere dört temel alanda farklılaştığı sonucuna ulaşılmaktadır (Yavuz, 2012: 36).

Üniversitelerin; bilgi atölyesi, insan sermayesi atölyesi, teknoloji transfer atölyesi ve bölgesel kalkınma atölyesi olmak üzere dört misyonu bulunmaktadır. Ana misyon her ne kadar, bilgi üretmek ve insan yetiştirmek üzerine şekillenmiş olsa da üniversiteler üretimlerini, dış paydaşlarla geliştirdikleri ilişkiler doğrultusunda ticarileştirmeye, belirli işbirlikleri ile ortak girişimlerde bulunmaya, akademik personelin ağlarla birbirlerine bağlanarak ortak proje ve araştırmaları gerçekleştirmelerine de önem vererek, sosyal ve ticari değer yaratmaya çalışırlar. Bu noktada; bireysel, kurumsal ve sosyal girişimciliğin birleşimi (fizyonu) olan bir girişimcilik uygulaması ortaya çıkmaktadır (Bulut ve Aslan, 2014: 121).

Üniversitenin kurulduğu bölgede gerçekleştirdiği misyon sonucu yarattığı katkılar, doğrudan ve dolaylı katkılar biçiminde ortaya çıkmaktadır. Üniversitenin yerel ekonomiye doğrudan katkıları, üniversitenin istihdam yaratması; dolaylı katkıları ise üniversitenin, çalışanlarının ve öğrencilerin yerel ekonomiyi oluşturan unsurlardan mal ve hizmet talebinde bulunmaları olarak sıralanabilir. Üniversitenin ekonomik işlevinin yanı sıra sosyal gelişme hedeflerinden biri olan bölgelerarası farklılıkları da azaltacağı, bu hizmetin ülkenin az gelişmiş bölgelerinde gerçekleştirilmesi ile düşük gelirli grubun eğitim ve kültür düzeyinin yükseleceği görüşü de dillendirilmektedir. (Özaslan, vd., 1998: 17).

Üniversitelerin bölgesel kalkınma sürecindeki temel fonksiyonları bazı kaynaklarda şu şekilde sıralanmıştır (Çetin, 2007: 219):

- a. Bölgesel bilgi ekonomisi ve toplumunun destekleyicisidir.
- b. Ekonomik istikrarın önemli bir unsurudur.
- c. Bölgenin sosyal yaşamının temel gücüdür.
- d. Kültürel kaynakların temelini oluşturur ve güçlendirir.
- e. Bölgenin uluslararası işbirliği ve dışa açılmasında etkilidir.
- f. Yenilikçi aktiviteler ve girişimciliğin temel kaynağıdır. Ayrıca üniversiteler, “akademik girişimcilik” yoluyla bölgesel ekonomide oldukça aktif bir rol üstlenebilir.

2.2. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE

2.2.1. Girişimci Üniversitenin Ayırt Edici Özellikleri

Üniversiteler; yeniliğin besleyicisi, yaratıcı bilginin üretilmesi ve dağıtılması açısından her zaman olduğu gibi bilgi toplumunda da ön sırayı almaktadır. Hızla değişen iç ve dış çevre değişkenleri, üniversitelerin işlev ve stratejik düşüncelerini çok yoğun biçimde etkilemekte ve onları girişimci üniversite olmaya itmektedir. Bilgi, yenilikçiliğin önemli bir parçası haline geldikçe, bilgi üreten ve bilgiyi yayan bir kuruluş olarak üniversite de başta endüstri çevreleri olmak üzere yenilikçiliğin, buluşçuluğun yaratılmasında ve sayılmasında daha büyük bir rol oynamaya başlamakta ve merkezde olmayı sürdürmektedir. Üniversiteler, bilgi temelli toplumda hem insan sermayesi sunucusu olarak hem de yeni şirketlerin kuruluşundaki tohumları atarak, endüstriyel yaratıcılık sisteminin ana unsuru haline gelmektedir (Odabaşı, 2005: 92).

Girişimci üniversitenin üç anlama geldiği öne sürülebilir (Röpke, 1998: www.wiwi.uni-marburg.de):

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

Girişimci üniversiteyi açıklamaya çalışan tanımlarda, öne çıkan farklılıkları içeren bir açıklama, iyi ve kapsayıcı bir tanım oluşturmaya yardımcı olabilir. Bu amaçla yapılan bir tanıma göre, girişimci üniversite: yenilik üretebilen, fırsatları fark edip değerlendirebilen, takım halinde çalışabilen, risk alıp zorluklara kendi inisiyatifiyle yanıt verebilen ve gelecekte daha başarılı olabilmek amacıyla örgütsel yapısını önemli ölçüde değiştirebilen üniversitedir (Cano, 2006: <http://selene.uab.es>).

Yapılan açıklamalar ve ifade edilen tanımlara göre, girişimci üniversitenin taşınması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Mohar ve Jain, 2007: 5):

- a.** Alt yapı ve araştırmalar için devlet yardımından bağımsızlaşarak farklı kaynaklar arar.
- b.** Yenilikçilik konusunda, hem lisans düzeyinde hem de sürekli eğitimde öğreticidir.
- c.** Endüstriyel yenilikçilikte, bilgi üretmede ve yaymada daha büyük rol oynar.
- d.** Araştırma ve eğitimin yanında, üçüncü misyon olarak ekonomik kalkınmaya katkıyı benimser.
- e.** Bilgi temelli ekonomide, üniversite hem insan sermayesinin hem de yeni şirketlerin yaratıldığı bir yuva olarak yenilikçilikte ana unsur haline gelmiştir.
- f.** Teknoloji aktarma ofislerinin, endüstri işbirliği merkezlerinin ve üniversitelerin alt yapısının endüstri, devlet ve toplum tarafından kullanımını yaygınlaştırır.
- g.** Aşırı bireyselleştirilmiş liderlik, otoriterlik bu yapıya uygun değildir. Meslektaş yaklaşımı yönetimde daha fonksiyoneldir.
- h.** Girişimci üniversite kültürü, kurumsal kültürü oluşturmada çok önemlidir. Düşünce ile uygulama arasındaki etkileşimi teşvik eden kültürdür.
- i.** Esnek yapıya sahip katılımcı karar verme süreçlerini ve girişimci faaliyetleri destekleyen ve kolaylaştıran yönetim süreçleri vardır.

2.2.2. Üniversitede Girişimciliği Etkileyen Güçler

Üniversitelerin rollerine bakıldığında; bir taraftan geleneksel olarak insan kaynağı yetiştiren “bilgi birikim merkezi” olduğu, sanayileşme devriyle birlikte ise “bilgi üretim fabrikası” rolünü üstlendiği görülmektedir. Ancak günümüz bilgi ekonomisi içerisinde üniversitelerin üçüncü rolü de yerel ihtiyaçlarla entegre yenilikçi ve girişimci üniversite olarak nitelendirilmektedir (Leydesdorff, 2000: 243-255). Üniversitelerin eğitim yolu ile nitelikli insan kaynağı oluşturma ve araştırma yaparak bilgi üretme rollerine ek olarak, ürettikleri bilginin yenilik faaliyetlerine katkı sağlaması ve ekonomiye kazandırılması amacıyla üstlenecekleri rollerinin de pekiştirilmesi konusu öne çıkmaktadır. Üniversiteler böylelikle ulusal yenilik sistemi içerisinde yenilikçilik ve girişimcilik ekosistemini destekleyici bilgi merkezleri haline gelmektedir (Youtiea ve Shapira, 2008: 1188-1204). BTYK (2011/104)’nın 23. toplantısında alınan “Üniversitede Yenilikçiliğin ve Girişimciliğin Tetiklenmesi Amacıyla Politika Araçlarının Geliştirilmesi” ne dair kararında; bu kapsamda, üniversite sanayi ve devletin yenilik sürecinde işbirliği yapmaları ve üniversitelerin ekonomik katma değer yaratma sürecine gerek teknoloji transferi (araştırma sonuçlarının ve teknolojinin ticarileştirilmesi gibi), gerekse de girişimcilik faaliyetleri (girişimci araştırmacıların şirket kurmaları) aracılığıyla dâhil olmaları gerekliliği ifade edilmektedir.

BTYK (2011: 104)’nın 23. toplantısında alınan karara göre, üniversite yenilikçiliğinin ve girişimciliğinin tetiklenmesi amacıyla ilk aşamada aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi plânlanmıştır:

Teknoloji Transfer Ofislerinin Desteklenmesi: Araştırmacıların ekonomik katma değer yaratma süreçlerine etkin bir şekilde katılabilmelerini sağlamak ve akademik girişimciliği tetiklemek için;

- a. Üniversite sanayi işbirliğinin gelişimine katkı sağlayacak,
- b. Teknolojinin ticarileşmesi sürecini destekleyecek,
- c. Akademik araştırmalara lojistik destek sağlayacak,

bir arayüz olan Teknoloji Transfer Ofisleri’nin daha fonksiyonel hale getirilmesi ve yaygınlaştırılması için YÖK ve TÜBİTAK’ın eş başkanlığında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Türk Patent

Enstitüsü'nün katılımlarıyla gerekli plânlamanın yapılmasına, bu plân doğrultusunda uygulamaların hayata geçirilmesine ve gelişmelerin BTYK toplantılarına raporlanmasına karar verilmiştir.

Kuluçka Merkezlerinin Desteklenmesi: Üniversitelerdeki girişimci araştırmacıların kuracakları şirketler öncesinde, gerekli girişimcilik yetkinliğinin kazandırılmasını tetiklemek için finansal desteğin yanı sıra danışmanlık hizmeti de sağlayarak;

- a. Girişimci araştırmacılara şirket kurma öncesinde deneyim kazandıracak,
- b. Girişimci araştırmacının iş plânı ve iş modeli oluşturmasına danışmanlık desteği sağlayacak,
- c. Girişimci araştırmacıların şirketleşme sürecini kolaylaştıracak,

bir arayüz olan Kuluçka Merkezleri, TÜBİTAK ve KOSGEB tarafından desteklenecektir.

Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endekslerinin Oluşturulması:

- a. Üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performanslarının ölçülmesi,
- b. Üniversiteler arasında girişimcilik ve yenilikçilik odaklı rekabetin artması ve
- c. Dolaylı olarak yenilikçilik ve girişimciliğin gelişimine katkı yapması için

TÜBİTAK – YÖK – TÜİK işbirliğinde çalışma grubu oluşturularak Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksleri'nin oluşturulmasına ve bu endeks paralelinde seçilen üniversitelerin yılda bir kez kamuoyuyla paylaşılmasına karar verilmiştir.

Akademik Yükseltme Ölçütlerinin Girişimcilik ve Yenilikçiliği Teşvik Edecek Şekilde Yeniden Tasarımı: Akademik yükseltme ölçütlerinde yayınların yanı sıra; patentler, araştırma projelerinde proje yürütücüsü veya araştırmacı olarak görev almak ve şirket kurmak gibi unsurların değerlendirme kapsamına alınmasına yönelik; YÖK'ün başkanlığında, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Üniversiteler Arası Kurul, TÜBİTAK ve Türk Patent Enstitüsü'nün katılımıyla bir çalışma grubu oluşturulmasına ve çalışma sonucunda gerek duyulabilecek mevzuat değişikliği önerilerinin BTYK'nın 24. toplantısına sunulmasına karar verilmiştir.

Üniversite yenilikçiliğini ve girişimciliğini tetikleyen diğer bir unsur da bölgesel kalkınma anlayışıdır. Kalkınma anlayışı, yerel dinamiklerin artan önemine

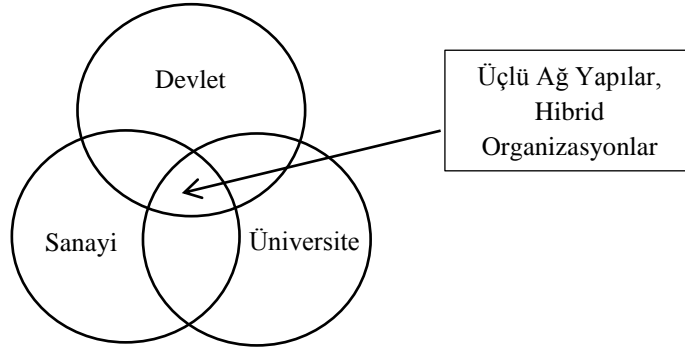
paralel olarak, klasik anlayıştan uzaklaşarak bölgesel kalkınma anlayışına doğru değişim göstermektedir. Klasik kalkınma anlayışında; doğrudan yatırımlar ve ekonomik verilerin iyileştirilmesi hedeflenmekte, buna rağmen bilgi temelli içsel büyüme ihmal edilmekteydi. Ancak, günümüzün kalkınma anlayışında; bilginin artan önemiyle küçük ölçekli kuruluşların yüksek büyüme oranlarıyla ve kamu ve özel sektör kaynaklı araştırma ve kalkınma düzeyinin artış göstermesi beklenmektedir (Charles, 2003: 12).

Bilginin ve bilgi üretmenin temel olduğu günümüz kalkınma anlayışında, üniversiteler kilit roledirler. Özellikle bilginin ve rekabetin ağırlık kazandığı yeni süreçte sosyal eşitlik, sürdürülebilirlik ve bölgesel kalkınma konuları da düşünüldüğünde üniversitelerin bu süreçteki önemi daha da artmaktadır. Aynı zamanda üniversitelerin, bilgi üretmede yeterli beşeri ve iktisadi altyapıya sahip olmayan bölgelerde öncü rolde olması da beklenmektedir (Charles, 2003: 12).

2.3. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE SARMALI

Bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda ayırt edici rol üstlenen girişimci üniversiteler, toplum ve üniversite arasındaki etkileşimde kilit rol üstlenmektedir. Toplum açısından bilginin, ekonomik açıdan ise üniversitenin artan rolü, üniversite-sanayi-devlet ilişkilerini temsil eden Üçlü Sarmal (Triple Helix) olgusu ile açıklanabilir. Söz konusu sarmal, akademik araştırma ve ekonomik kalkınmayı teşvik etme güdüsü ile birbiriyle iç içe geçen halkalar olarak üniversite, sanayi ve devlet ekseninde oluşturulmuştur (Sakinç ve Bursalıoğlu, 2012: 96):

Sürekli gelişim gösteren üniversite, sanayi ve devlet alanlarının, farklı düzeylerde esnek biçimde birbirini etkilediği ve yalnızca onların kendi amaçlarını değil, aynı zamanda diğer iki varlığın da kesinleşmiş amaçlarını gerçekleştirdiği model Şekil 2’de sunulmuştur (Sakinç ve Bursalıoğlu, 2012: 96):



Şekil 2. Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Model

Kaynak: Sakınç, S. ve Bursalıoğlu, A. S. (2012) “Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2 (2) 94.

Üçlü sarmal; bilgi sürecinin, farklı noktalarda çok yönlü karşılıklı ilişkilerle sermayeye dönüştürüldüğü bir inovasyon modelidir. Modelin ilk aşaması, sarmalın her üç kolunda stratejik ittifaklarla, firmalar arasında ikili ilişkiler veya üniversiteler tarafından ekonomik kalkınma varsayımının geliştirilmesi gibi iç değişimlerdir. İkinci aşaması, bir sarmalın bir başkası üzerindeki etkisinin oluşmasıdır. Üçüncü ve son aşaması ise, ileri teknoloji gelişimi için yeni fikir ve biçimlerle üçlü ağ yapılar ve yaratıcı organizasyonların sarmalın üç kolunun etkileşiminden doğmasıdır (Koç ve Mente, 2007: sdergi.hacettepe.edu.tr).

Model, tarafların birbirlerinin rollerini üstlenmesi esasına dayanmaktadır. Böylece üniversite, pazarlama bilgisi ve şirket kurma gibi girişimci sorumlulukları üstlenirken, sanayi kesimi de bilgi paylaşımı, çalışan eğitimi gibi akademik rollerin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Sakınç ve Bursalıoğlu, 2012: 96).

Sarmalda; üniversite-sanayi-devlet ilişkileri nispeten eşit, birbirine bağlı ve sürekli etkileşim içinde, bir kurumun öbürünün rolünü alabildiği ve üstüne bindirebildiği kurumsal alanlar olarak tanımlanmaktadır. Üniversite, kuluçkacılıklarla firma kurucu; sanayi, üniversiteler için eğitici ve devlet küçük iş inovasyon araştırmaları ve başka programlarla risk sermayesi sağlayan bir rol üstlenmektedir (Koç ve Mente, 2007: sdergi.hacettepe.edu.tr).

Üniversite-Devlet-Sanayi işbirliği tipolojilerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Kipler vd., 2010: 15-17):

Genel Araştırma Destekleri: Üniversitenin araştırma çalışmaları için; bağış, aidat ödeme, teçhizat yardımı ya da altyapı desteği sağlama gibi destek araçlarının kullanılması şeklinde görülen bu işbirliği yönteminde, üniversite bu araçlardan yararlanarak finansman, insan kaynağı, teçhizat gibi eksikliğini çektiği bazı ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.

İnformel Araştırma İşbirlikleri: Sanayi; yürüttüğü belirli araştırmalar, özellikle bilgi yoğun ekonomilerdeki bilimsel araştırmalar için araştırmacı temin edebilmek amacıyla üniversite ile işbirliği yapabilmektedir.

Sözleşmeye Bağlı Araştırma Çalışmaları: Tüm ülkelerde yaygın olan bu işbirliği modelinde, üniversite ile sanayi kuruluşu arasında bağitlanan sözleşmeye göre üniversite tarafından yürütülen belirli bir konudaki araştırma projesinin finansmanı firma tarafından sağlanmaktadır.

Bilgi Transferi ve Eğitim Projeleri: Danışman değişim programları ve sanayide öğrenci eğitim programları şeklinde görülen bu işbirliği türü de yaygın işbirliği mekanizmalarındandır.

Üniversite – Sanayi İşbirliğiyle Yürütülen Devlet Destekli Araştırma Projeleri: Sanayi ve üniversitelerin birlikte yürüttükleri spesifik araştırma projelerinin üzerindeki finansman ve rekabet baskısını azaltmak üzere, pek çok hükümet mali destek programları sürdürmektedir.

Araştırma Konsorsiyumları: Bu tür işbirlikleri, devletlerin kısmen desteklediği, farklı ülkelerden birçok firma ve üniversitenin yanında kamu araştırma kurum ve laboratuvarlarının da katıldığı büyük ölçekli araştırma programları çerçevesinde oluşur ve yürür.

Üniversite-Sanayi İşbirliği Merkezleri ya da Enstitüleri: Devletin kısmen desteklediği bir başka işbirliği modelidir. Genellikle üniversitelerde yer alan kurumsal “cazibe merkezleri” ya da “işbirliği merkezleri” aracılığı ile ileri derecede hem temel araştırma hem de uygulamalı araştırma yapan ve genellikle disiplinler arası özellik gösteren yapılardır.

Kuluçkalar ve Teknoparklar: Üniversite kampusları içinde ya da yakınında konumlanmış teknoparklar ve teknolojiye dayalı yeni girişimcileri geliştirmeyi hedefleyen kuluçkalar (inkübatör), teknoloji odaklı firmaları ve fikirleri üniversite ortamına çeken en önemli araçlardandır. Sanayi için olduğu kadar

üniversite için de hatta yer aldığı bölgenin gelişimi için de önemli katkıları bulunan teknopaklar pek çok tarafın işbirliği ve etkileşimi için çok uygun ortamlar sağlamaktadır.

Teknoloji Transfer Merkezleri (TTM): Temel olarak üniversite araştırmaları ile bu araştırmalar sonucu ortaya çıkan fikri haklar ve bu kapsamda özellikle de patentlerin sınai kuruluşlar ya da üniversite bünyesinden çıkan firmalar aracılığı ile ticarileştirilmesine aracılık etmek üzere kurulmuş olan Teknoloji Transfer Merkezleri (TTM) ya da Ofisleri (TTO), giderek önem kazanmakta ve buna bağlı olarak da yaygınlaşmaktadır. Bu tür yapıların finansmanı için de farklı model ve sistemler geliştirilmektedir.

Kurumsal İşbirliği Mekanizmaları ve Teknoloji Transfer Arayüzleri (TTA): Üniversiteler doğanın nasıl işlediğini anlamak amaçlı, bu yönüyle de merak odaklı olarak tanımlanabilecek araştırma kültürüne sahip kurumsal yapılardır. Sanayi ise kendine rekabet avantajı sağlayacak problem odaklı çözüm peşindedir. Üniversitelerin zamandan bağımsız araştırma ufukları sanayi için olabilecek en kısa zaman aralığı ile sınırlıdır. Üniversitenin, eğitim ve bununla da ilişkili olarak bilginin yayılımını ana amaç alan misyonuna karşın; sanayi, kâr odaklılık kimliğinden gelen doğasıyla bilginin sadece kendisinde kalmasını ister. Bu aykırılık ve tezatlar sebebiyle işbirliği süreçlerini oluşturmak kolay olmaz. İşbirliği için gerekli ortamların yaratılması, tarafların eş evrimini de içeren ve bu nedenle uzun zaman alan, büyük çabalar gerektirir. Sürecin gelişimi sadece iki tarafın kapalı etkileşimine bırakılırsa yukarıda değinilen farklılık ve beklentilerdeki zıtlıklar nedeniyle sonuç ya başarısız olmakta ya da sabırları zorlayan uzun bir süre alabilmektedir. Bu nedenle bu işbirliği süreçlerine başta devlet olmak üzere, uygun ortam sağlayan pek çok aktör katılmaktadır. Belirtilen eş evrim bu kolaylaştırıcı ve destekleyiciler için de gereklidir.

Kısaca, üniversite ve sanayinin ana aktörler olarak yer aldığı ya da üniversite-sanayi etkileşiminden doğan değeri maksimize etmek üzere devlet, diğer fon sağlayıcılar, danışmanlık kuruluşları, hukuksal koruma sistemleri gibi pek çok aktörün yer aldığı değişik form ve özellikler gösteren kurumsal mekanizmalar, son dönemlerde hızla öne çıkmakta ve gelişmektedir (Kiper vd., 2010: 17).

2.4. GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTE MODELİNDE TÜRKİYE UYGULAMASI

Günümüz bilgi ekonomisindeki anlayışa göre üniversiteler; girişimciliğe daha fazla önem vermekte, kadrolarını buna göre oluşturmakta ve araştırmalarının sonuçlarını ticarileştirmektedirler. Yani girişimci üniversite anlayışına göre hareket etmektedirler (Kirby, 2006: 599).

Girişimci üniversite modelinde, üniversite-sanayi işbirliği temel alınmaktadır. Türkiye içinse en başta sanayinin belli bölgelerde kümelenmesi ve ülkenin geneline yayılamaması sorunu bulunmaktadır. Türkiye'nin gelişmiş olarak değerlendirilen bölgelerindeki üniversiteler diğerlerine göre üniversite-sanayi işbirliğini sağlamada bir adım öndedir. Ancak genel olarak bakıldığında üniversite-sanayi işbirliği zayıf kalmaktadır. Bu noktada sanayinin toplandığı organize sanayi bölgeleri ve üniversiteler arasındaki işbirliği hazırlanacak ortak projelerle geliştirilebilecektir (Özer, 2011: 94).

2001 yılında yürürlüğe giren “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB)” yasası, Türkiye’de bölgesel teknoloji politikasının altyapısı olarak kabul edilebilir. Bu TGB yasası ile teknolojik bilgiyi üretmek ve ticarileştirmek, ürün ve süreç yeniliği geliştirmek, ürün kalite ve standartları ile verimliliği arttırmak, teknoloji-yoğun üretimi desteklemek, küçük ve orta boy işletmelerin ileri ve yeni teknolojilere uyumunu sağlamak, yüksek nitelikli insan sermayesine çalışma alanı sağlamak, yüksek ve ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayeli firmaların artışı sağlamak amacıyla teknolojik altyapı oluşturmak amaçlanmaktadır. Ülkemizde altyapısı bu yasayla sağlanmış 22 TGB vardır. Bunlar (Keleş, 2007: 111):

- a. Ankara Cyberpark (Bilkent Üniversitesi)
- b. Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- c. Arı Teknokent-İstanbul Teknik Üniversitesi Teknoparkı
- d. Batı Akdeniz Metropolis (Akdeniz Üniversitesi)
- e. Çukurova Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- f. Erciyes Üniversitesi Teknopark
- g. Erzurum Ata Teknokent (Atatürk Üniversitesi)
- h. Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Anadolu Üniversitesi)

- i.** Gaziantep Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Gaziantep Üniversitesi)
- j.** Gebze Teknoparkı
- k.** Göller Yöresi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- l.** Hacettepe Üniversitesi Teknokenti
- m.** İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- n.** İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi (İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü)
- o.** Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- p.** Mersin Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Mersin Üniversitesi)
- q.** ODTÜ Teknokent
- r.** Selçuk Üniversitesi Teknoparkı
- s.** Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Karadeniz Teknik Üniversitesi)
- t.** TÜBİTAK-MAM Teknoparkı
- u.** Ulutek (Uludağ Üniversitesi)
- v.** Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoparkı

TUBİTAK ve en az üç sanayi kuruluşunun ortaklaşa kurduğu ve bir üniversitede veya üniversitenin onay verdiği bir bölgede, yerel sanayicilerin ağırlıkta olduğu bir yönetim kurulunun yönetiminde etkinlik gösteren araştırma merkezleri de Türkiye’de faaliyet göstermektedir. Bunlar (Lenger, 2006: 146):

- a.** Anadolu Üniversitesi, Seramik Araştırma Merkezi
- b.** Çukurova Üniversitesi, Adana Sanayi Araştırma Merkezi
- c.** Ege Üniversitesi, TÜBİTAK Tekstil Araştırma Merkezi
- d.** Hacettepe Üniversitesi, Biyomedikal Teknoloji Araştırma Merkezi
- e.** İstanbul Teknik Üniversitesi, Otomotiv Teknolojisi Ar-Ge Merkezi
- f.** ODTÜ, Mikroelektromekanik Araştırma Merkezi
- g.** ODTÜ-TÜBİTAK-ODAGEM İleri İmalat Sistem ve Teknolojileri Ar-Ge Merkezi

Diğer yandan, bazı üniversitelerin yerleşkelerinde bulunan Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER), küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknoloji sorunlarına çözüm üretmek üzere KOSGEB desteği ile kurulmuştur. Bunlar ise (Elitaş, vd., 2007: 343):

- a.** Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi

- b.** Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- c.** Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- d.** Ege Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- e.** Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- f.** Gaziantep Teknoloji Geliştirme Merkezi
- g.** Gazi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- h.** Gebze Teknoloji Geliştirme Merkezi
- i.** Hacettepe Teknoloji Geliştirme Merkezi
- j.** Isparta Teknoloji Geliştirme Merkezi
- k.** İstanbul Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- l.** İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- m.** Karadeniz Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- n.** ODTÜ Teknoloji Geliştirme Merkezi
- o.** Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- p.** Samsun Teknoloji Geliştirme Merkezi
- q.** Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi
- r.** Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkezi

Üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik alanında rekabetin artması ve bu sayede üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçiliğin artırılması amacıyla, TÜBİTAK – YÖK – TÜİK işbirliğinde çalışma grubu oluşturularak “Girişimci Üniversite ve Yenilikçi Üniversite Endeksleri”nin oluşturulmasına ve bu endekse göre seçilmiş girişimci üniversitelerin kamuoyuna duyurulmasına karar verilmiştir. Girişimci üniversiteler, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge Seti’ne göre puanlamaya tabi tutulmuştur. Bu gösterge seti Şekil 3’de gösterilmektedir.



şekil 3: Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge Seti

Kaynak: (a) www.tubitak.gov.tr

23 gösterge kapsamında veriler; TÜBİTAK, YÖK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TPE, Kalkınma Bakanlığı, KOSGEB, TTGV ve TÜBA tarafından sağlanmıştır. Tablo 2’de, gösterge setine ait beş ana madde ve altındaki 23 alt madde belirtilmektedir.

Tablo 2. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları

Boyutlar / Veri Sağlayan Kurumlar	Alt Maddeler	Ort.
1: Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği TÜBİTAK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TTGV, YÖK, TÜBA, Üniversiteler	-Bilimsel Yayın Sayısı -Atıf sayısı -Ar-Ge ve Yenilik Destek Programlarından Alınan Proje sayısı -Ar-Ge ve Yenilik Destek Programlarından Alınan Fon Tutarı -Ulusal ve Uluslararası Bilim Ödülü Sayısı -Doktoralı Mezun Sayısı	%20
2: Fikri Mülkiyet Havuzu TPE, Üniversiteler	-Patent Başvuru Sayısı -Patent Belge Sayısı -Faydalı Model / Endüstriyel Tasarım Belge Sayısı -Uluslararası Patent Başvuru Sayısı	%15
3: İş Birliği ve Etkileşim TÜBİTAK, YÖK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TTGV, Üniversiteler	-Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Yapılan Ar-Ge ve Yenilik Projeleri Sayısı - Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Yapılan Ar-Ge ve Yenilik Projelerinden Alınan Fon Tutarı -Uluslararası İşbirliği İle Yapılan Ar-Ge ve Yenilik Proje Sayısı -Uluslararası Ar-Ge ve Yenilik İşbirliklerinden Elde Edilen Fon Tutarı -Dolaşımdaki Öğretim Elemanı / Öğrenci Sayısı	%25
4: Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, Üniversiteler	-Lisans ve Lisansüstü Seviyesinde Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi Ders Sayısı -Teknoloji Transfer Ofisi, Teknopark, Kuluçka Merkezleri ve TEKMER'lerin Yönetiminde Tam Zaman Çalışan Kişi Sayısı -Teknoloji Transfer Ofisi Yapılanmasının Varlığı -Üniversite Dışına Yönelik Düzenlenen Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi Eğitim/Sertifika Program Sayısı	%15
5: Ekonomik Katkı ve Ticarileşme Bilim, sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, YÖK, KOSGEB, TPE, Üniversiteler	-Akademisyenlerin Teknoparklarda, Kuluçka Merkezlerinde, TEKMER'lerde Ortak Veya Sahip Olduğu Faal Firma Sayısı -Üniversite Öğrencilerinin veya Son Beş Yıl İçinde Mezun Olanların, Teknoparklarda, Kuluçka Merkezlerinde, TEKMER'lerde Ortak Veya Sahip Olduğu Firma Sayısı - Akademisyenlerin Teknoparklarda, Kuluçka Merkezlerinde, TEKMER'lerde Ortak Veya Sahip Olduğu Firmalarda İstihdam Edilen Kişi Sayısı -Lisanslanan Patent / Faydalı Model / Endüstriyel Tasarım Sayısı	%25

Kaynak: (a) www.tubitak.gov.tr

TÜBİTAK'ın ilk olarak 2012 yılında hazırladığı “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” dikkate alınarak her yıl Türkiye'nin en girişimci ve yenilikçi 50 üniversitesi belirlenmektedir. Bu çalışma ile üniversitelerde, girişimcilik ve yenilikçilik odaklı rekabetin artması, böylece girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'ne göre 2014 yılı girişimci ve yenilikçi üniversite sıralamasında ilk 10'a giren üniversiteler Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2014 Sıralaması

Sr.	Üniversite	Top.	Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Tekniği	Fikri Mülkiyet Havuzu	İşbirliği ve Etkileşim	Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü	Ekonomik Katkı ve Ticarileşme
1	O.D.T.Ü	83,09	19,6	8,7	22,4	13,8	18,8
2	Sabancı	81,44	19,5	6,2	25,0	12,5	18,3
3	Boğaziçi	76,34	18,5	5,5	24,1	10,0	18,2
4	Bilkent	74,96	19,1	5,2	22,4	12,7	15,6
5	Koç	73,59	16,0	9,4	24,9	11,3	12,0
6	Özyeğin	73,06	15,2	6,5	20,3	12,3	18,8
7	İstanbul Teknik	72,42	15,7	6,8	21,1	10,1	18,8
8	TOBB	69,26	16,2	7,1	18,7	9,0	18,3
9	İzmir Yük. Tk.	67,83	19,5	5,8	22,1	7,9	12,5
10	Selçuk	59,58	11,7	10,4	12,0	13,3	12,2

Kaynak: (b) www.tubitak.gov.tr

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİM

Bu bölümde; strateji ve stratejik yönelim kavramları açıklanmaya çalışılmış ve önemleri vurgulanmıştır. Daha sonra; stratejik yönelimin bileşenleri olan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler ile strateji geliştirme kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır.

3.1. STRATEJİ KAVRAMI

3.1.1. Stratejinin Tanımı

Dünya, tümüyle stratejik değişiklikler içindedir. Bu değişimler toplumları/ülkeleri derinden etkilemektedir. Toplumlar ise örgüt denilen temel birimlerden oluşmaktadır. Örgütler, yapıları gereği bu değişikliklere karşı son derece duyarlılık göstermektedir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ile bunlara bağlı olarak oluşan toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitlilik ve artışlar örgütleri derinden etkilemektedir (Karakaya, 2004: 226). Bu etkileşim bağlamında, strateji kavramı ve örgütlerin stratejik yönelimini hangi şekilde saptayacağı hayati önem kazanmaktadır. Bu nedenle strateji ve stratejik yönelim kavramlarının birçok tanımı yapılmış, kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Strateji, kelime anlamı itibariyle sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye demektir. Eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir (Acar, 2007: 6).

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New International Dictionary” e göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000: 1).

Strateji kavramı için değişik tanımlar verilmiştir (Pamuk vd., 1997: 19):

- a. Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.
- b. Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.
- c. İşletmenin, çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.
- d. Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar.

Çok geniş bir kullanım alanına sahip olan strateji kavramının işletme açısından da birçok tanımı mevcuttur:

- a. İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin plânlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 2007: 21).
- b. Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).
- c. İlerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan, şirketin bütününe ilgilendiren karar türüdür (Eren, 2005: 21).

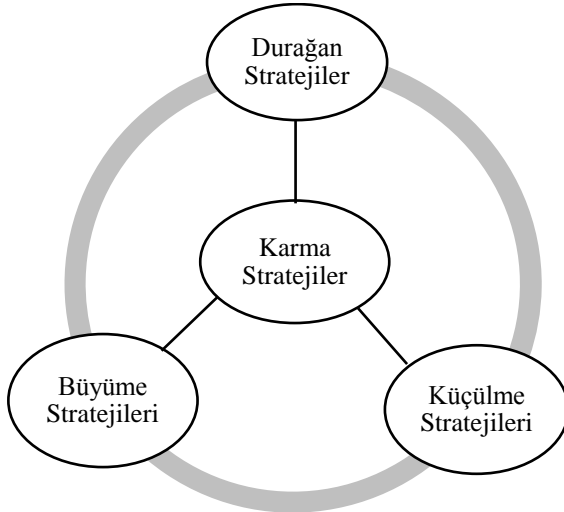
İşletmelerin, ağır rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerine, ortalamanın üstünde getiri kazanarak diğer işletmelerden daha başarılı olabilmelerine olanak sağlayan yöntem ve uygulamalar stratejik yönelimi ifade etmektedir. Bu anlamda, işletmelerin üstün başarı elde etmeleri için oluşturdukları stratejik kararlar ile ilgili olan stratejik yönelimde, strateji içeriğinin ve strateji uygulamanın ayrıntılarının belirlenmesinden çok işletmelere yön veren stratejiler tanımlanır. Bu kapsamda

işletmeler, i ve dış evre analizi yaparak misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedefler ile strateji temel bileşenlerini dikkate alarak stratejik ynelimlerini saptarlar (Gürel: 2012: 13-14).

işletmelerde stratejik yönetim sisteminin bütünlüğü içerisinde yer alan stratejik ynelim, örgütle ilgili geniş kapsamlı, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle stratejik ynelim büyük oranda üst düzey yöneticilerin yetki alanında yer aldığından işletme başarısı üzerinde oldukça etkili bir değişken olarak bilinmektedir (Karakaya vd., 2013: 75).

3.1.2. Türleri

Stratejiler; ulaşılması beklenen amaçlar, yüklenen kapsam gibi çeşitli ölçülere göre farklı biçimlerde gruplandırılabilir. Bunlardan birisi temel stratejiler ve yönetim düzeyine göre stratejiler ayrımıdır. Genellikle mevcut iş tanımının değiştirilmesi halinde uygulanan temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejiler olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Karakaya, 2008: 64). Temel stratejiler Şekil 4'te gösterilmektedir.

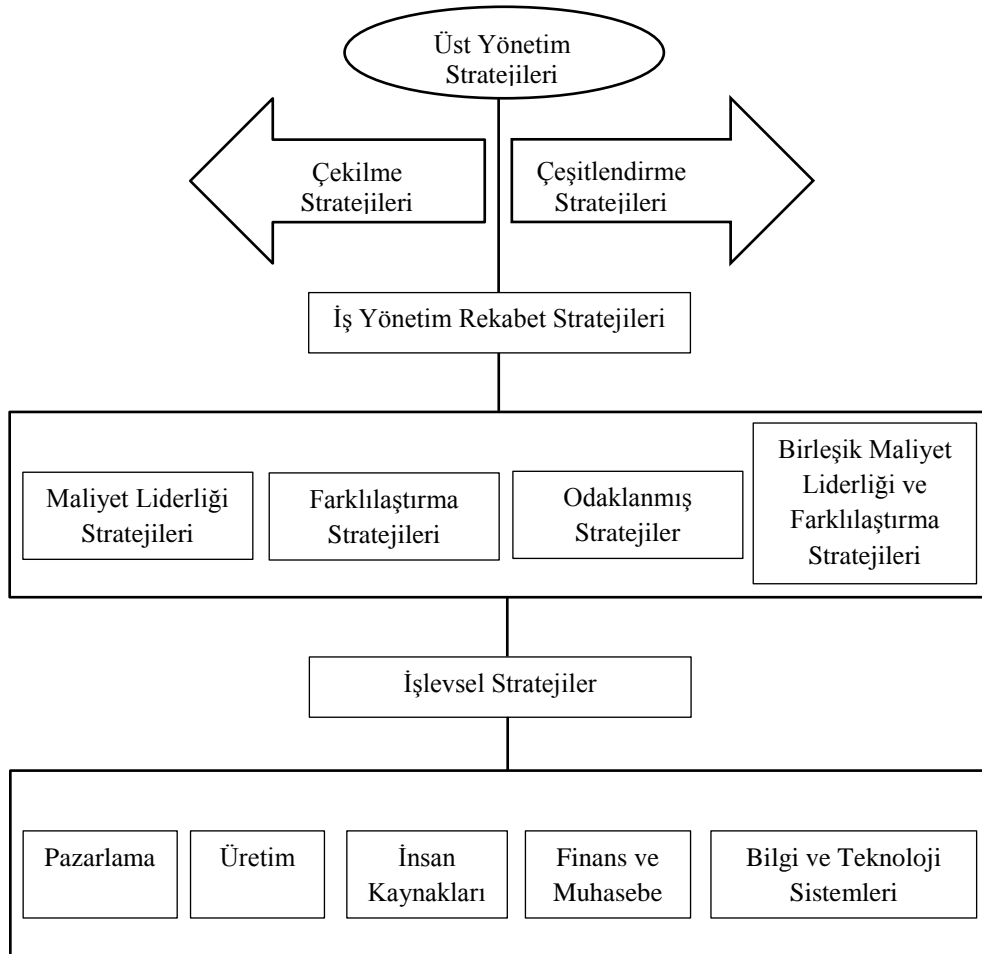


Şekil 4. Temel Strateji Türleri

Kaynak: Lanacı, S. (2006) "An Application Of Corporate Strategy Process in a Holding Company in Turkey", *II. International Strategic Management Conference*, İstanbul, June 8-10, s 57.

Temel işletme stratejileri işletmenin veya iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetleri ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 199).

Yönetim düzeylerine göre stratejiler ise; üst yönetim stratejileri, iş yönetim rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler olarak sıralanmaktadır. Bu stratejilerin yapısı Şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5. Yönetimsel Düzeylere Göre Stratejiler

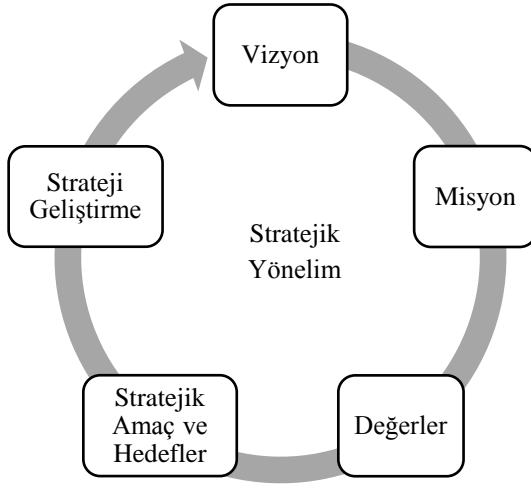
Kaynak: Lanacı, S. (2006) “An Application Of Corporate Strategy Process in a Holding Company in Turkey”, *II. International Strategic Management Conference*, İstanbul, June 8-10, s 50.

Üst yönetim stratejileri; şirketin tanımlanmasıyla, yatırım önceliklerinin belirlenmesi ve alt şirketlere kaynak dağılımının yapılmasıyla ilgilidir. İş yönetim rekabet stratejileri, belirli bir pazar bölümünde hangi faaliyetlerin yapılacağı ve nasıl rekabet edileceği ile ilgilidir. İşlevsel strateji ise, kaynak verimliliğinin artırılmasına yöneliktir (Dinçer, 2007: 57-58).

Stratejik analiz neticesinde, işletmenin sahip olduğu duruma göre farklı stratejiler de geliştirilebilmektedir. Bu stratejilerin geliştirilmesi işletmeye performans artışı sağlamaktadır (Onar ve Polat, 2009: 139).

3.2. STRATEJİK YÖNELİMİN BİLEŞENLERİ

İşletmelerin stratejik yönelimlerini saptamaları konusunda etkili olan bileşenler Şekil 6 'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Stratejik Yönelimin Bileşenleri

Kaynak: Gürel, S. (2012) Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s.14

3.2.1. Vizyon

Vizyon kelimesi dilimizde; görüş, geniş görüşlülük, uzak görüşlülük, görme gücü, önsezi, imgelem, hayal, düşünüş gibi anlamları içermektedir. İşletme yönetimi

açısından ise vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen durumun ya da varılmak istenen noktanın resmini ifade etmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 83).

Gelecekte oluşturulmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği, bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceği vizyonun başka bir ifadesidir (Avamleh ve Gardner, 1999: 346).

Vizyon, bir işletmenin nereye gittiğinin ve gelecekte nerede olmak istediğinin yalın bir ifadesidir. Bir işletmenin uzun vadede arzu edilen durumunu tanımlamakta olan vizyon, ileriye yönelik açıklamaları ve beklentileri içerir. Bu açıdan; bireysel bir beklenti ve hayal değil, geleceğin nasıl olabileceğine ve istenilen durumlara ideal olarak hangi yollarla ulaşılabileceğine dair inançları bir araya getiren düşünsel bir tasarım olarak değerlendirilebilir (Karakaya ve Gürel, 2012: 1269).

Vizyon, dinamik bir kavramdır. Sürekli olarak değişime ve gelişime açıktır. Örgütler, vizyonunu çalışanları ile paylaşmalı ve daha iyi bir gelecek için daha fazla iş birliği yapılmasını sağlamalıdır. Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmelidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci: 2006: 54).

Vizyon ifadesi ile çalışanlar, ortak bir hedef doğrultusunda güçlerini birleştirirler. Diğer çalışanlar ile işbirliği yapıp ekip çalışmasıyla sinerji yaratırlar. Çalışanlar yaptıkları işin; esas amacı, sonuçları, öncelikleri ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olduklarında, yaptıkları iş ilham verici ve motivasyon sağlayıcı olur. Çünkü motivasyon sağlayan işin kendisi değil amacıdır. Çalışanlar yaptıkları işin bütününe, yani işletmenin esas amacına olan katkısını gördüklerinde, bu onlara çalışma gücü vererek iyi iş sonuçları elde etmelerini sağlar. Böylece örgütsel çıkarlar kişisel çıkarlarının üzerinde yer alır. Çalışanları etkileyen iyi bir vizyon ifadesi ile kişiler kendilerini geleceğin bir parçası olarak görüp çalışmalarını ona göre yönlendirirler. Vizyon olmadığında ise insanlar uzun vadede ne için, hangi amaç için çalıştıklarını bilmediklerinden dolayı yalnızca kısa vadeli amaçlar için bitip tükenmez bir zorlama altında çalıştıkları hissine kapılırlar (Alkoç, 2010: 29).

Kotter (1996: 68-69)'e göre vizyonlar üç önemli amaca hizmet eder:

- a. Değişimin yönünü açıklığa kavuşturur.
- b. Bireyleri bu yönde harekete geçirmeyi güdüler.
- c. Farklı insanların eylemlerini eşgüdümlemeye yardımcı olur.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir (DPT, 2003: 21):

- a. İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- b. Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.
- c. Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

3.2.2. Misyon

Misyon, bir örgütün varlık nedenini, örgütün neyi başarmak için var olduğunu belirtir. Diğer bir ifade ile misyon geliştirme; var oluşunu hangi temelde, nelere öncelik vererek, neleri gerçekleştirmeyi amaçlayarak oluşturduğunu açıklamaya yönelik örgüte, var oluş bilinci sunma çabasıdır (Patan, 2009: 65).

Misyon, kararların verilmesine dayanak oluşturan bir temeldir. Misyon her işletme üyesinin başvuracağı ana kaynaktır. Etkili misyonlar, ekiplerin varoluş nedenlerini bilme ihtiyacına cevap vermektedirler. “Kimsiniz?”, “Ne yapıyorsunuz?”, “Kim için yapıyorsunuz?”, “Niçin yapıyorsunuz?”, “Sizi özel kılan nedir?” sorularını yanıtlar. İşletmenin vizyonunu, ne yapmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediği yönünde tanımlar (Doğan, 2002: 147).

Misyon stratejik yönetimde; stratejik yönelimin bir unsuru olarak, iki farklı anlamda kullanılmaktadır (Dinçer, 2007: 9):

- a. Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içerisinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılmıştır. Bu anlamda misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler. “Yaptığımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir. Bu yaklaşıma göre misyon, “otomobil üretmek” ve ya “hazır giyim işletmesi olmak”tır.
- b. İkinci yaklaşımda ise misyon, fiziki ve ahlâki anlamda ortak bir değer anlamı taşır. Buna göre misyon, kültürel bir birlik sağlayan ve herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak bir duygu demektir. Bu yaklaşıma göre misyon, “statü sembolü arabalar üretmek” veya “en kaliteli ve dünya modasını etkileyen giyim işletmesi olmak”tır.

Yazılı olsun veya olmasın, her örgüt bir misyona sahiptir. Örgütün her faaliyetinde çalışanların davranışını şekillendiren bu misyon, örgüt sahibinin ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre oluşur. Misyon, örgütün varoluş sebebidir

ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirten çevreyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayıran ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır (Doğan, 2012: 144).

Örgüt misyonu oluşturulurken rakiplerinden üstün ve farklı olmak amaçlanmalıdır. Misyonla birlikte kurucuların veya yönetim kademelerinin oluşturduğu örgüt kültürü ve inanç başarıda önemli bir yer alır. Misyon bir yol göstericidir. Bu nedenle örgüt, ne yaptığını ve niçin yaptığını tüm çalışanların hafızasından silinmeyecek şekilde sloganlaştırmalıdır. Bu durum çalışanların görevlerini yaparken ortak amaca yönelmesini sağlayacaktır (Yatkın, 2003: 33).

Yapılan açıklamalar sonucu, bir örgüt misyonunun özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Dinçer, 2007: 12-13):

- a. Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- b. Hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ona ulaşamaz; bu nedenle kişileri daha iyiye ve daha üstün başarıya yöneltir.
- c. Paylaşılan ortak değerler ve inançlardır.
- d. Nicelikle değil, nitelikle ilgilidir.
- e. İşletmenin içine değil, dışına yöneliktir.
- f. Örgüte özgüdür ve özeldir.

Strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilen misyonun işletmelere sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2003: 129-130):

- a. İş görenin işletme amaçlarını doğru şekilde algılamasını, böylelikle bu amaçlarla bütünleşmesini sağlar.
- b. Toplum içinde, işletme imajının oluşumunda belirleyicidir.
- c. İşletmenin belirli çerçeve içinde hareket etmesini sağlar.
- d. İş görenin motivasyonuna ve ekip çalışmasına katkı sağlar.
- e. Stratejik plânlama sürecinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
- f. Faaliyetlerin gerçekçi değerlendirilmesini kolaylaştırır.

3.2.3. Değerler

Sözlük anlamıyla değer; nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği ya da toplumca kabul edilen doğüstü simgesel veya maddi olabilen amaç; neyin doğru, saygıdeğer, istenen olduğuna dair; geniş, soyut ve ortak ölçülerdir. Bir örgütün belirli sınırlar içerisinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallardır. Hangi tür davranışların ahlâka uygun olduğunu, nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Kılıç, 2010: 83).

Değerler pek çok alanda; olayları, olguları, objeleri, kişileri, tanımlamaya, yargılamaya yarayan ölçütler olarak tanımlanabilir. Bu ölçütler, toplumda genel olarak paylaşılan, benimsenen, duyumsanan, onanmış ve uzlaşmış beğeni dizgelerini ifade eder. Böylece hem bireyin amaç, yön ve eylem alanını belirlemesini kolaylaştırır hem de her şeyi oluşturan anlayışa göre bireyin yaşam sürecinin bir sonucu olarak gelişir; moral çatışması ya da yoğun bir baskı olmaksızın, kolay kolay değişmez (Erçetin, 1998: 93).

Kurum değerlerinin belirlenmesinde şu sorulara cevap aranmalıdır (Kılıç, 2010: 84):

- a. Temel inançlarımız nedir?
- b. Ahlâki kurallarımız nedir?
- c. Davranış kurallarımız nedir?
- d. Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?
- e. İdeallerimiz nedir?
- f. Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- g. Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- h. Hangi kıstasları esas alırız?

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini ve örgüt gelişimini sağlayan değerler, çalışanlar için motivasyon kaynağıdır, harekete geçirir. Bu açıdan mümkün olduğu kadar gerçekçi olmalıdır. Aksi takdirde motive edici bir araç olmaktan çıkarak, olumsuz bir takım sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle değerler ortaya koyulurken, özenle hareket edilmeli ve işin özellikleri, çalışma şartları, çalışanların

kabiliyet ve kapasite düzeyleri ile rutin değişiklikler dikkate alınmalıdır (Dinçer: 2007: 175).

3.2.4. Stratejik Amaç ve Hedefler

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. Hedefler ise, belirlenmiş olan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Bunlar, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. (Dinçer: 2007: 172-174).

Stratejik amaçlar, kuruluşların misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için iç ve dış paydaşların beklentileri doğrultusunda, ulaşılması istenilen sonuçların genel ifadesidir. Amaçlar ulaşılmak istenen sonuçların kısa vadeli ifadeleri olmayıp, uzun vadede gerçekleştirebilecekleri sonuçların tanımıdır. Genelde amaçlar açık uçlu tanımlardır. İstenilen sonuca ne zaman, ne ölçüde ulaşılmasının belirtilmesinden ziyade, genel olarak ne yönde gidileceğinin, ya da nereye odaklanılmasının istendiğini belirlerler (Gözlükaya, 2007: 58-59). Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar dizisidir. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (Demirdizen, 2012: 11).

Stratejik amaçların yararlı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Bunlar dört temel başlıkta ifade edilebilir (Kılıç ve Erkan, 2006: 82):

- a.** Spesifik faaliyetlere dönüştürülecek nitelikte olmalıdır.
- b.** Örgütün bütününe yön vermeli ve çalışanlara rehberlik etmelidir.
- c.** Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya koymalıdır.
- d.** Örgütün her düzeyinde istenen başarı standartlarını oluşturmalı ve yönetimin kontrol etmesini kolaylaştırmalıdır.

Hedeflerin oluşturulması sürecinde de cevap verilmesi gereken bazı sorular vardır. Bu sorular ise şunlardır (Demirdizen, 2012: 11):

- a. Hedefler; kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçları ile tutarlı mı?
- b. Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- c. Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- d. İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- e. Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- f. Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edilmesi gerekmektedir?
- g. Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

3.2.5. Strateji Geliştirme

Strateji işletme bilimi bağlamında; katı rekabet ortamında, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi olarak da ifade edilebilir (Seçme ve Özdemir, 2008: 176).

İşletmeler, amaçlarına ulaşma ya da örgütsel performansını gerçekleştirme sürecinde, bir yandan potansiyelini teşvik edici; öte yandan potansiyelini sınırlayıcı, değişik içsel ve dışsal öğelerle karşı karşıya bulunmaktadır. Üretim, finans pazarlama gibi işletmenin kontrolünde bulunan içsel faktörler; politik, ekonomik, teknolojik, rekabet gibi işletmenin kontrolü dışında kalan dışsal faktörler işletmelerin işleyişini ciddi anlamda etkilemektedir. Bu nedenle, işletmeler iç ve dış çevre faktörlerinin analizine bağlı olarak, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerle; işletmenin varlık ve yeteneklerinin sağladığı üstünlük ve zayıflıklar temelinde stratejiler geliştirmektedirler (Yüksel ve Akın, 2006: 255).

İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak değerini yükseltebilmek için gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili konular, işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve

özüm aradığı konulardır. Bu nedenle üst düzey yöneticileri, strateji çalışmalarını üç noktaya odaklanarak yapmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 223-224):

- a.** İşletmenin temel işi ve faaliyet konusu nedir? Gelecekte işletme; hangi alanlarda, hangi işleri yapmalıdır?
- b.** İşletme; geleceği de göz önüne alarak, mevcut iş alanlarındaki etkinliklerini ve işlerini sürdürmeli ve artırmalı mıdır? Yoksa kısmen veya tamamen terk etmeli ve yeni iş arayışlarına mı girmelidir? Başka işlerde mi büyümelidir?
- c.** İşletme mevcut işlerinde rekabet edebilmek için ne tür stratejiler geliştirmelidir? Mevcut işte uzmanlaşarak etkin ve verimli olabilir mi? Mevcut iş nasıl büyütülebilir?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ'NİN GİRİŞİMCİLİĞİ VE STRATEJİK YÖNELİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; Karabük Üniversitesi'nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri ile 2011-2015 Stratejik Plânı'nda yer alan, stratejik yönelimine ait veriler ortaya konulmuş ve birbirleri ile etkileşimi araştırılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMA ALANININ TANITILMASI

Karabük Üniversitesi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlı iken 29 Mayıs 2007 yılında 5662 sayılı Kanun ile kurulmuş ve Karabük ilinde öğretim faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. 5662 sayılı Kanun kapsamında; Teknik Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Safranbolu Fethi Toker Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, Meslek Yüksekokulu ve Sağlık Yüksekokulu adı ve bağlantısı değiştirilerek Karabük Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlanmış ve yine bu kanun kapsamında Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü kurularak yüksek lisans ve doktora eğitimleri başlamıştır ((a) www.karabuk.edu.tr).

Karabük Üniversitesi, 805.542 m² lik toplam arazi üzerinde 175.542 m² lik kapalı alan ile yükseköğretim hizmeti vermektedir. Hizmet verilen m² alanı, kamulaştırma ve yeni binaların yapılması ile sürekli genişlemektedir. Yeni yapılan binalarda, yeni öğretim birimleri açılmaktadır. Bu yeni birimler ile beraber 2014 yılı sonu itibariyle öğretim birimleri sayısı Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4. Öğretim Birimleri

Birimler	Adet
Fakülte	14
Yüksekokul	4
Enstitü	4
Meslek Yüksekokulu	7
Araştırma Merkezi	9
Toplam	38

Kaynak: (a) www.karabuk.edu.tr

Karabük Üniversitesi öğrenci sayısı, 2014 yılı sonu itibariyle 42.472'dir. Öğretim düzeyine göre öğrenci istatistikleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Öğrenci Sayıları

Öğretim Düzeyi	Öğrenci
Önlisans	11.016
Lisans	29.516
Yüksek Lisans	1.687
Doktora	253
Toplam	42.472

Kaynak: (a) www.karabuk.edu.tr

Üniversite; yeni kurulduğu için, çalışan sayısını henüz yeterli düzeye çıkaramamıştır. İhtiyaçları doğrultusunda personel alımı gerçekleştirmektedir. 2014 yılı sonu itibariyle çalışan bilgileri Tablo 6'da belirtilmektedir.

Tablo 6. Çalışan Bilgileri

Çalışan Türü	Kişi
Akademik	850
İdari	417
Toplam	1.267

Kaynak: (a) www.karabuk.edu.tr

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; üniversitelerde girişimcilik ve yenilikçilik alanındaki faaliyetlerin artırılmasına yönelik olarak rekabet ortamı oluşturmak için, TÜBİTAK – YÖK – TÜİK işbirliğinde hazırlanan “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi” kapsamında, Karabük Üniversitesi’nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri ile 2011-2015 Stratejik Plânı’nda yer alan, stratejik yönelimi arasındaki etkileşiminin araştırılmasıdır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın kapsamını, Karabük Üniversitesi oluşturmaktadır. Araştırmamızın kısıtları ise aşağıdaki gibi sırlanmıştır:

- a. Konu ile ilgili tüm belgelerin incelenememesi.
- b. Mülakat sorusu yöneltilenlerin iş yoğunluğu nedeniyle bazı sorularda detaylı bilgi sunamaması.
- c. Örneklemde bazı önemli kişilerin kapsam dışı kalması.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada bir örnek olayın kendi çerçevesi içinde tam anlamıyla sunulmasını amaçlayan tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır (Altunışık vd., 2005: 246). Bu çerçevede, Karabük Üniversitesi’nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri ile 2011-2015 Stratejik Plânı’nda yer alan, stratejik yöneliminin bileşenlerine ait veriler; doküman inceleme, mülakat ve gözlem yöntemiyle elde edilmiştir.

Mülakat yöntemi; Rektörlük Makamı, Genel Sekreterlik, Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokullar, Meslek Yüksekokulları, Araştırma Merkezleri, Uluslararası İlişkiler ve Öğrenci Temsilciliği’nden, konu ile ilgisi bulunan 1’er yetkili olmak üzere toplam 9 kişiye uygulanmıştır:

Kayıtlar ses kaydı ve not alma işlemi şeklinde tutulmuştur. Mülakatın süresi kişi başına ortalama 30 dakikadır. Cevaplayıcılara 1’den 9’a kadar sıra numarası verilmiş ve cevaplayıcı söylemleri, analizler kısmında birebir alıntı şeklinde aktarılmıştır. Araştırmanın amacına hizmet etmeyen cevaplar, değerlendirmeye tabi tutulamamıştır.

Araştırmada elde edilen veri ve bilgiler; “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi Gösterge Seti” ne göre değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeye konu faaliyetlerin, Karabük Üniversitesi 2011-2015 Stratejik Plânı’nda yer alan, stratejik yönelimi ekseninde karşılığı aranmıştır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

4.5.1. Girişimci ve Yenilikçi Faaliyetlere Ait Analizler

Karabük Üniversitesi’nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri; Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi’nde belirtilen, “bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği”, “ekonomik ve sosyal katkı ile ticarileşme”, “girişimcilik ve yenilikçilik kültürü”, “işbirliği ve etkileşim” ile “fikri mülkiyet havuzu” maddelerine göre analiz edilmiştir.

Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği İle İlgili Analiz:

Ocak 2010 - Aralık 2014 tarihleri arasında Karabük Üniversitesi tarafından desteklenen toplam 233 adet devam eden ve tamamlanmış, 70 adet başvuru aşamasında olan bilimsel araştırma projesi (BAP) olduğu bilgisi elde edilmiştir. (Cevaplayıcı 4: “Şu an devam eden ya da bitmiş 233 tane BAP projemiz var. 70 tane de başvuru değerlendirilmeyi bekliyor.”; Cevaplayıcı 7: “En son aldığım bilgiye göre 70 adet proje başvurusu var. 233 proje de devam etmekte. Bu 233 projeden tamamlananlar da mevcut. Ancak tamamlananlarla ilgili elimde sayısal bir veri yok.”). Karabük Üniversitesi ile ilişkili olarak yürütülen projeler ve destek tutarları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Bilimsel Araştırma Projeleri

Proje Tipi	Adet	Yıllık Ortalama Destek Tutarı (TL)
Üniversite Destekli Proje	233	306.000 TL
Sanayi Tezi Programı Kapsamındaki Projeler (SANTEZ)	2	320.000 TL
Kalkınma Bakanlığı Ar-Ge Projesi	1	6.400 TL
TÜBİTAK Destekli Proje	22	300.000 TL
Avrupa Birliği (AB) Destekli Sosyal Proje	4	595.000 TL
Öğrenci Projeleri	10	20.000 TL

Kaynak: KBÜ Bilimsel Araştırma ve Proje Koordinatörlüğü Veri Tablosu

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı (BİDEB), Üniversitelerde öğrenim görmekte olan lisans öğrencilerini, projeler yoluyla araştırma yapmaya teşvik etmek amacıyla lisans öğreniminde yapacakları araştırma projelerine destek vermektedir. Bu kapsamda Karabük Üniversitesi'nin, 2014 birinci döneminde, desteklenen 486 projeden 50'sine; 2014 altıncı döneminde, desteklenen 202 projeden 24'üne sahip olduğu görülmüştür. Buna göre toplam desteklenen projelere göre oran %10,28 iken % 11,88'e çıkmıştır. Karabük Üniversitesi'nin 2014 birinci döneminde 50 başvuru ile Üniversiteler arasında 2. sırada yer aldığı bilgisine varılmıştır ((b) www.karabuk.edu.tr).

Karabük Üniversitesi'nin üst yönetiminin yurt dışında eğitim faaliyeti veren başka Üniversiteler ile doktora protokolleri imzaladığı ve farklı alanlarda sempozyumlar düzenlendiği öğrenilmiştir. Bu alanda, Degil Studi Di Sassari Üniversitesi ile doktora protokolü imzalandığı ve her yıl Karabük Üniversitesi tarafından organize edilen 17 ülkeden akademisyenlerin katıldığı Uluslararası Mühendislik ve Fen Bilimlerinde Yenilikçi Teknolojiler Sempozyumu'na (ISITES) ev sahipliği yapıldığı bilgisine varılmıştır (*Cevaplayıcı 1: "İmzalanan doktora protokolleri ve katılan sempozyumlar var. Hatta bu yıl KBÜ ev sahipliğinde düzenlenen ve 17 ülke akademisyeninin katıldığı ISITES sempozyumu vardı. Açılımı, Uluslararası Mühendislik ve Fen Bilimlerinde Yenilikçi Teknolojiler Sempozyumu'dur. Degil Studi Di Sassari Üniversitesi ile imzalanan protokolü de doktora protokolüne örnek olarak verebilirim."*).

Teknoloji alanında Karabük Üniversitesi'nin yaptığı çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- a. 2013 yılında hizmete giren Demir Çelik Enstitüsü, demir-çelik sektörünün ihtiyaç duyduğu test ve analizleri yapmaktadır (Demir Çelik Store, 2014: 22).
- b. Tarımda, zararlı böceklerle ilgili mücadelede kullanılmak üzere güneş enerjisi ile çalışan ve sadece zararlı erkek böcekleri yakalayan robot geliştirilmiştir (Sabah Ankara, 2014: 4).
- c. Tıbbi cihaz üretiminde dışa bağımlılığı ortadan kaldırmak için Tıp Mühendisliği Lisans Programı açılmıştır (Yeni Şafak Ankara, 2014: 22).
- d. Elektrikli Araç Takımı (KBÜELAR) tarafından en iyi tasarım ödülü alan Nar isimli elektrikli otomobil üretilmiştir (Sabah Ankara, 2014: 20).
- e. Robot kulübü tarafından geliştirilen ve Motorobot Yarışması'nda farklı kategorilerde iki ödüle layık görülen Hırçın adlı robot üretilmiştir (Son-An, 2014: 6).
- f. Uzaktan kumandalı prototip ekskavatör üretilmiştir (video.karabuk.edu.tr).

Karabük Üniversitesi'nin bilimsel ve teknolojik alanlarda gelişmesindeki en büyük payın öğrenci kulüplerinin kurulması ve Üniversite'nin bu kulüplere büyük destek vermesi olduğu bilgisi alınmıştır (*Cevaplayıcı 5: "Teknolojik olsun, bilimsel olsun bir şeyler üretmede öğrenci kulüplerinin çok etkisi var. Üniversite'nin de bu kulüpleri desteklemesi bu yöndeki gelişmeleri daha da kuvvetlendirmektedir."*). Karabük Üniversitesi'nin 50 civarında öğrenci kulübünü barındırdığı öğrenilmiştir ((a) www.karabuk.edu.tr).

Ekonomik ve Sosyal Katkı İle Ticarileşme İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversitesi'nin öğrenci sayısındaki ve personel sayısındaki artışta devamlılık gözlemlenmiştir. 2014 yılı sonu itibariyle öğrenci sayısının 42.472, akademik ve idari personel sayısının ise 1.267 olduğu bilgisi elde edilmiştir ((a) www.karabuk.edu.tr). KBÜ öğrenci ve personel sayısındaki artışın Karabük ili ekonomisine büyük katkı sağladığı öğrenilmiştir (*Cevaplayıcı 1: "Öğrenci*

sayısındaki artış Karabük ili ekonomisini beslemektedir. Ayrıca akademik ve idari personel sayıları da Karabük için ciddi bir gelir kaynağını ifade etmektedir.”).

Karabük ilinin Üniversite’ye yakın veya tek vasıta ile ulaşılabilir yerlerinde ev kiralarının aylık 600 TL – 1.000 TL arasında olduğu, yine özel yurt ücretlerinin aylık 400 TL – 750 TL arasında olduğu gözlemlenmiştir. 42.472 kişilik bir öğrenci grubu ve 1.267 kişilik bir çalışan grubu düşünüldüğünde, kira bazında dolaşımda olan paranın aylık 30.000.000 TL’nin üstünde olduğu bilgisine varılmaktadır. Her ay esnaf alışverişinde ortalama 200 TL harcama yapıldığı varsayımıyla öğrenci ve personel grubunun Karabük ekonomisine sağladığı katkının aylık yaklaşık 10.000.000 TL olduğu söylenebilir.

Karabük Üniversitesi’nin öğrenci ve personel grubunun barınma, ulaşım, yemek, sağlık, eğlence gibi ihtiyaçları için açılan yeni teşebbüslerin çok sayıda eleman aldığı ve böylelikle istihdam yarattığı gözlemlenmiştir. Bu teşebbüslerin, ekonomik katkı yanında sosyal katkı da sağladığı bilgisi elde edilmiştir.

Üniversite’nin sosyal alanda bölgeye katkı sağlayan bazı uygulamaları şu şekilde tespit edilmiştir:

- a.** Üstten bakıldığında hilal ve yıldız şeklinde görünen ilk Ay Yıldızlı Stadyum; sportif faaliyetlere, kültürel faaliyetlere ve eğlence faaliyetlerine ev sahipliği yapmaktadır (Bizim Gazete, 2014: 7).
- b.** Sivil Havacılık Yüksek Okulu’na paralel olarak Havaalanı yapımı çalışmaları başlamıştır (Karabük Postası, 2014: 1).
- c.** Bölgenin en büyük Eğitim ve Araştırma Hastanesi kurulmuştur (Türkiye Ankara, 2014: 18).
- d.** Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Birimi’nde Misafir Anne Oteli açılmıştır (Türkiye Ankara, 2014: 18).
- e.** Safranbolu konukevleri barınma alanında hizmet vermektedir.
- f.** Dünyada ilk olan, kadın mehteran takımı kurulmuştur.
- g.** Kızılay’a 2023 ünite kan bağıışı yapılmıştır (Günboyu, 2014: 11),
- h.** 25.000 adet raptiye ile yapılan Fatih Sultan Mehmet portresinin geliri Soma’daki öğrencilere bağışlanmıştır (Haber Vaktim, 2014: 14).
- i.** Robot yarışlarından kazanılan parasal ödüller Soma’ya bağışlanmıştır (Son-An, 2014: 6).

j. Dünya çevre ödülü alınmıştır (Ekovitrin, 2014: 80).

Hastane hizmetleri ve konukevlerinin sunduğu hizmetler ticarileşme faktörüne örnek teşkil etmektedir.

Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversitesi web sitesi taramasında; girişimcilik ve yenilikçilik alanında, aşağıda sayılan ve Türkiye’de ilk olan faaliyetlerin gerçekleştirildiği bilgisi elde edilmiştir ((c) www.karabuk.edu.tr):

- a. Girişimcilik, Risk Yönetimi, Tıp Mühendisliği, Raylı Sistemler Mühendisliği Lisans Programları açılmıştır.
- b. Demir Çelik Enstitüsü kurulmuştur.
- c. Üstten bakıldığında, hilal ve yıldız şeklinde görünen Türkiye’de ilk Ay Yıldızlı Stadyum açılmıştır.
- d. Kadın mehteran takımı kurulmuştur.

Karabük Üniversitesi’nin yukarıda sayılan girişimci ve yenilikçi faaliyetleri sonucu şu ödüllere layık görüldüğü bilgisine varılmıştır ((c) www.karabuk.edu.tr):

- a. EFQM “3 Yıldız Mükemmellikte Yetkinlik” Belgesi
- b. Dünya İş Konfederasyonu tarafından verilen THE BIZZ 2013 (İş Mükemmelliği Uluslararası Tanıma) Yılın En İyi Üniversitesi ve Yılın En İyi Rektörü Ödülü
- c. Avrupa Komisyonu tarafından verilen ECTS Label Ödülü
- d. Avrupa İş Konseyi (EBA) tarafından verilen Yılın En İyi Üniversitesi ve Yılın En İyi Rektörü Ödülü
- e. DS Label Diploma Eki Etiketli Ödülü

İşbirliği ve Etkileşim İle İlgili Analiz:

Karabük ilinde demir-çelik sanayi kuruluşlarının yoğun olması ve Kardemir A.Ş. gibi büyük bir kuruluşun Karabük’te bu alanda faaliyet göstermesi sebebiyle üniversite-sanayi işbirliğinin genellikle demir çelik alanında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Mülakat, doküman incelemeleri ve gözlem sonucunda Karabük Üniversitesi’nin bazı işbirliği ve etkileşim faaliyetlerinin aşağıdaki gibi olduğu bilgisi elde edilmiştir:

- a. Bölgedeki haddehane denilen sanayi kuruluşları ile Üniversite arasında toplam 21 işbirliği projesi ve bu projelerden elde edilen 1.000.000 TL civarında gelir vardır (*Cevaplayıcı 9: “Kardemir A.Ş. haricinde, işbirliği için uygun haddehaneler ile toplamda 21 adet anlaşmamız var. Sadece bu anlaşmaların Üniversite’ye getirisi 1.000.000 TL olmuştur.”*).
- b. Daha önce yurtdışında test edilen, Kardemir A.Ş.’nin 72 metre uzunluğundaki hızlı tren rayları artık Karabük Üniversitesi Demir Çelik Enstitüsü’nde test edilmektedir (Demir Çelik Store, 2014: 22).
- c. Türk Standartları Enstitüsü ile Karabük Üniversitesi arasında; Türk Standartları Enstitüsü tarafından Karabük Üniversitesi öğrencilerine ve personeline; belgelendirme, eğitim, standardizasyon ve laboratuvar hizmetleri eğitimi ve buna karşılık, Karabük Üniversitesi’nin Türk Standartları Enstitüsü teknik personeline teknik alan eğitimi verilmesi konusunda protokol imzalanmıştır (www.tse.org.tr),
- d. Türk Standartları Enstitüsü ile Karabük Üniversitesi arasında; Ar-Ge projeleri geliştirme konusunda protokol imzalanmıştır (www.tse.org.tr),
- e. Değişim programları kapsamında; diğer üniversiteler ile protokoller imzalanmıştır. Anlaşma kapsamında öğrenci ve akademisyen değişimleri gerçekleştirilmiştir. Programlara ait veriler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Değişim Programları

Program Adı	Protokol Sayısı	Gelen Öğr.	Giden Öğr.	Gelen Akad.	Giden Akad.
Mevlana	21	23	9	3	4
Erasmus	140	73	431	83	188
Farabi	76	20	-	73	73

Kaynak: web.karabuk.edu.tr

- f. Karabük Üniversitesi eğitimde akademik işbirliği ve etkileşimi sağlamak amacıyla Degil Studi Sassari Üniversitesi ile Doktora Protokolü imzalamıştır ((d) www.karabuk.edu.tr).
- g. Kardemir A.Ş.’de yıllık ortalama 5.500 kursiyere toplamda 4.000 saat eğitim verilmiştir (*Cevaplayıcı 3: KABUSEM olarak Kardemir A.Ş.*

firmasına her yıl eğitim verilmektedir. Yıllar itibariyle bakarsak ortalama 5.500 civarında kursiyere 25'li gruplar halinde toplamda 4.000 saat eğitim verilmektedir),

- h.** Karabük ilinde faaliyet gösteren Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi de Sağlık Bakanlığı ile imzalanan protokol sonucunda hizmet vermektedir.
- i.** Karabük Üniversitesi ile Milli Eğitim Bakanlığı arasındaki işbirliği sonucu, KBÜ'de pedagojik formasyon alan öğrenciler, MEB okullarında Tarih ve Coğrafya alanlarında öğretmenlik stajlarını yapmaktadırlar (www.meb.gov.tr).
- j.** Avrupa Birliği'nin Leonardo Da Vinci hibe programı tarafından desteklenen, Türkiye, Fransa, Portekiz ve İtalya ortaklığında, sertifikalı yenilenebilir enerji teknisyeni yetiştirilmesi yönünde anlaşma yapılmıştır ((e) www.karabuk.edu.tr).
- k.** TÜBİTAK ve diğer kurum/kuruluşlarla proje destek programları yapılmaktadır.

Fikri Mülkiyet Havuzu İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversitesi bünyesindeki fakültelerde, AHCI, SSCI, SCI-Exsp¹ indeksli değerlerde yer alan, her fakülte için ortalama 90-100 civarında yayın ve atıf olduğu, öğretim üyesi başına düşen yayın sayısının 1,5 olduğu görülmüştür. Patent ve faydalı modelin ise fakülte başına düşen oranının 0.63 olduğu bilgisi elde edilmiştir. Patent ve faydalı modelin en çok mühendislik alanında olduğu tespit edilmiştir (KBÜ Bilimsel Araştırma ve Proje Koordinatörlüğü, Veri Tablosu).

¹ SCI, SCIE, SSCI ve AHCI, merkezi Philadelphia (ABD)'da bulunan ISI'nin kullandığı indekslerdir. ISI kısaca, düzenli olarak binlerce bilimsel dergiyi tarayarak, içeriğini okuyucularına duyuran bir sistemdir.

4.5.2. Stratejik Yönelime Ait Analizler

Vizyon İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversite'nin 2011–2015 Stratejik Plânı'nda, vizyonun aşağıdaki maddeleri içerdiği görülmüştür (strateji.karabuk.edu.tr):

- a. Bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet vermek.
- b. Araştırma, öğretim, üretim, yayın danışmanlık ve topluma hizmet alanlarındaki özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek.
- c. Saygın bir üniversite olmak.
- d. Tercih edilen bir üniversite olmak.
- e. İddiaları ve idealleri olan bir üniversite olmak.

Misyon İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversite'nin 2011–2015 Stratejik Plânı'nda, misyonun aşağıdaki maddelerden oluştuğu bilgisine varılmıştır (strateji.karabuk.edu.tr):

- a. Faaliyetlerini evrensel değerler ışığında yürütmek.
- b. Kentimizin ve ülkemizin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak.
- c. İnsani değerlere saygılı olmak.
- d. Sosyal yönünü geliştirmek.
- e. Değişen koşullara uyum sağlayabilecek niteliklere ulaşmak.
- f. Bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilmek.
- g. Araştırmacı, girişimci, katılımcı ve yurtsever bireyler yetiştirmeyi amaçlamak.
- h. Çağdaş bir eğitim yuvası olmak.

Değerler İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversite'nin 2011–2015 Stratejik Plânı'nda, değerlerin aşağıdaki gibi sıralandığı tespit edilmiştir (strateji.karabuk.edu.tr):

- a. İnsan hakları ve demokrasi
- b. Etik değerler

- c. Sosyal sorumluluk
- d. Katılımcı yönetim
- e. Kurumsallaşma
- f. Saydamlık
- g. Yenilikçilik
- h. Sürekli gelişme
- i. Hayat boyu öğrenme
- j. Kaliteye önem verme
- k. Girişimcilik
- l. İstikrarlı yönetim
- m. Öğrenci odaklılık
- n. Çağdaş eğitim
- o. Başarı odaklılık
- p. Vizyonun paylaşılması

Stratejik Amaç ve Hedefler İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversite'nin 2011–2015 Stratejik Plânı'nda, beş maddelik amaç belirlendiği ve bu her bir amaca ulaşmak için hedefler koyulduğu görülmüştür (strateji.karabuk.edu.tr): Bu amaçlar:

- a. Girdileri (kaynak ve ilişkiler), etkin ve ekonomik ölçütlere uygun bir üniversite,
- b. Kurumsal nitelikleri ve özellikleri bakımından; etkin, verimli ve ekonomik,
- c. Eğitim-öğretim süreçlerinde, ulusal ve uluslararası düzeyde tercih edilebilir,
- d. Araştırma ve geliştirme (bilgi üretme) süreçlerinin kalitesini sürekli geliştirerek evrensel nitelikte bilginin üretildiği, kullanıldığı, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite,
- e. İdari ve destek süreçlerinin; etkin, verimli ve ekonomik kullanıldığı bir üniversite olmak şeklinde sıralanmıştır.

Strateji Geliştirme İle İlgili Analiz:

Karabük Üniversitesi'nin girişimci ve yenilikçi faaliyetlerinden; yeni açılan programlar, yeni yapıların yükselmesi, doktora bölümlerinin açılmaya başlanması gibi faaliyetleri, temel stratejilerden “Büyüme Stratejisini”; her platformda ve her alanda yarışmalara katılma, farklı yönlerini ön plana çıkararak kendisini tanıtabilme faaliyetleri de yönetsel düzeylere göre “İş Yönetim Rekabet Stratejisini” benimsediğini göstermektedir.

4.6. BULGULAR

Tablo 9. Girişimci ve Yenilikçi Faaliyetler ile Stratejik Yönelimin Etkileşim Modeli

Girişimci ve Yenilikçi Faaliyetler İle İlgili Veriler			Stratejik Yönelim İle İlgili Veriler	
1	Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği	Karabük Üniversitesi Girişimci ve Yenilikçi Faaliyetleri	A	Vizyon
2	Ekonomik ve Sosyal Katkı ile Ticarileşme		B	Misyon
3	Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü		C	Değerler
4	İşbirliği ve Etkileşim		D	Stratejik Amaç ve Hedefler
5	Fikri Mülkiyet Havuzu		E	Strateji Geliştirme

Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği maddesi altında açıklanan; teknoloji alanında yapılan projelere destek verilmesi, yapılan lisansüstü protokoller, düzenlenen ulusal ve uluslararası sempozyumlar, tıbbi cihaz üretimi ve robot üretimi çalışmaları, elektrikli otomobil üretimi, uzaktan kumandalı prototip ekskavator üretimi gibi faaliyetler;

1-A: Vizyonun; bilim ve teknolojiye kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet vermek,

1-B: Misyonun; bilgiyi etkin ve yaygın bir şekilde kullanabilmek,

araştırmacı, girişimci, katılımcı ve yurtsever bireyler yetiştirmek,

1-C: Değerlerin; girişimcilik, sürekli gelişme, hayat boyu öğrenme ve kaliteye önem verme,

1-D: Stratejik amaç ve hedeflerin; araştırma ve geliştirme (bilgi üretme) süreçlerinin kalitesini sürekli geliştirerek evrensel nitelikte bilginin üretildiği, kullanıldığı, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak maddelerini ve

1-E: Büyüme stratejisini karşılamaktadır.

Ekonomik ve sosyal katkı ile ticarileşme maddesi altında açıklanan; personel ve öğrenci sayıları bakımından sürekli artış meydana gelmesi ve bu artışa paralel olarak Karabük ilinin ekonomik yönden güçlenmesi ile yeni açılan teşebbüslerin istihdam yaratması, ay yıldızlı stadyumun yapılması ve bu stadyumda sportif faaliyetlerin düzenlenmesi, havaalanı yapım projesi, bölgenin en büyük eğitim ve araştırma hastanesinin kurulması ve bu hastanede Misafir Anne Oteli'nin açılması, uygulama otelinin verdiği hizmetler, kadın mehteran takımının kurulması, Kızılay'a 2023 ünite kan bağışi yapılması, parasal ödüllerin Soma'ya bağışlanması, dünya çevre ödülünün kazanılması faaliyetleri;

2-A: Vizyonun; araştırma, öğretim, üretim, yayın danışmanlık ve topluma hizmet alanlarındaki özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek,

2-B: Misyonun; kentin ve ülkenin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak ve sosyal yönü geliştirmek,

2-C: Değerlerin; sosyal sorumluluk ve girişimcilik,

2-D: Stratejik amaç ve hedeflerin; araştırma ve geliştirme (bilgi üretme) süreçlerinin kalitesini sürekli geliştirerek evrensel nitelikte bilginin üretildiği, kullanıldığı, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak maddelerini ve

2-E: Büyüme stratejisi ile iş yönetim rekabet stratejisini karşılamaktadır.

Girişimcilik ve yenilikçilik kültürü maddesi altında açıklanan; Türkiye'de ilk olan; Girişimcilik, Risk Yönetimi, Tıp Mühendisliği, Raylı Sistemler Mühendisliği Lisans Programlarının açılması ve yine Türkiye'de ilk olan Demir Çelik Enstitüsü ve Ay Yıldızlı Stadyum'un kurulması, Dünyada ilk olan kadın mehteran takımının

oluşturulması ile bu yenilikçi ve girişimci yaklaşıma paralel olarak EFQM “3 Yıldızlı Mükemmeliyet Belgesi” nin, THE BIZZ 2013 ve EBA “Yılın en iyi Üniversitesi ve Yılın En İyi Rektörü” ödüllерinin, “ECTS Label” ödülünün ve “DS Label Diploma Eki Etiketі” ödülünün alınması;

- 3-A:** Vizyonun; iddiaları ve idealleri olan bir üniversite olmak, bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet vermek, araştırma, öğretim, üretim, yayın danışmanlık ve topluma hizmet alanlarındaki özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve saygın bir üniversite olmak,
- 3-B:** Misyonun; kentin ve ülkenin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak ve sosyal yönü geliştirmek, değişen koşullara uyum sağlayabilecek niteliklere ulaşmak ve araştırmacı, girişimci, katılımcı ve yurtsever bireyler yetiştirmeyi amaçlamak,
- 3-C:** Değerlerin; girişimcilik, yenilikçilik, sürekli gelişme ve başarı odaklılık,
- 3-D:** Stratejik amaç ve hedeflerin; araştırma ve geliştirme (bilgi üretme) süreçlerinin kalitesini sürekli geliştirerek evrensel nitelikte bilginin üretildiği, kullanıldığı, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak ve kurumsal nitelikleri ve özellikleri bakımından, etkin, verimli ve ekonomik bir üniversite olmak maddelerini ve
- 3-E:** Büyüme stratejisi ile iş yönetim rekabet stratejisini karşılamaktadır.

İşbirliği ve etkileşim maddesi altında açıklanan; başta Kardemir A.Ş. olmak üzere bölgedeki uygun sanayi kuruluşları ile proje işbirlikleri yapmak, Kardemir A.Ş.’nin ürettiği rayların Demir Çelik Enstitüsü’nde testlerinin yapılması, Türk Standartları Enstitüsü ile karşılıklı eğitim ve Ar-Ge projeleri konusunda yapılan işbirlikleri, Erasmus, Mevlana ve Farabi öğrenci değişim programları, yapılan doktora protokolleri, Kardemir A.Ş. personeline eğitim verilmesi, hastane açılması için Sağlık Bakanlığı ile protokol imzalanması, KBÜ’de formasyon alan öğrencinin MEB’e bağlı okullarda staj yapabilmesi için imzalanan anlaşmalar, Leonardo Da Vinci hibe programı ile Türkiye, Fransa, Portekiz ve İtalya arasında sertifikalı yenilenebilir enerji teknisyeni yetiştirilmesi konusundaki anlaşma ve TUBİTAK ortaklığı ile yapılan projeler;

- 4-A:** Vizyonun; bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet vermek; araştırma, öğretim, üretim, yayın danışmanlık ve topluma hizmet alanlarındaki özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek,
- 4-B:** Misyonun; faaliyetlerini evrensel değerler ışığında yürütmek, kentimizin ve ülkemizin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak ile bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilmek,
- 4-C:** Değerlerin; girişimcilik, yenilikçilik, hayat boyu öğrenme ve vizyonun paylaşılması,
- 4-D:** Stratejik amaç ve hedeflerin; girdileri (kaynak ve ilişkiler), etkin ve ekonomik ölçütlere uygun bir üniversite olmak, araştırma ve geliştirme (bilgi üretme) süreçlerinin kalitesini sürekli geliştirerek evrensel nitelikte bilginin üretildiği, kullanıldığı, yayıldığı ve paylaşıldığı bir üniversite olmak ve kurumsal nitelikleri ve özellikleri bakımından, etkin, verimli ve ekonomik bir üniversite olmak maddelerini ve
- 4-E:** Büyüme stratejisi ile iş yönetim rekabet stratejisini karşılamaktadır.

Fikri mülkiyet havuzu maddesi altında açıklanan; atıf sayıları ile patent ve faydalı model çalışmalarının yapılması;

- 5-A:** Vizyonun; bilim ve teknolojiden sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet vermek ile araştırma, öğretim, üretim, yayın, danışmanlık ve topluma hizmet alanlarındaki özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek,
- 5-B:** Misyonun; insani değerlere saygılı olmak, faaliyetlerini evrensel değerler ışığında yürütmek, kentimizin ve ülkemizin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak ile bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilmek,
- 5-C:** Değerlerin; girişimcilik, yenilikçilik, etik değerler, hayat boyu öğrenme ve vizyonun paylaşılması,
- 5-D:** Stratejik amaç ve hedeflerin; girdileri (kaynak ve ilişkiler), etkin ve ekonomik ölçütlere uygun bir üniversite olmak, araştırma ve geliştirme (bilgi üretme) süreçlerinin kalitesini sürekli geliştirerek evrensel nitelikte bilginin üretildiği, kullanıldığı, yayıldığı ve paylaşıldığı bir

üniversite olmak ve kurumsal nitelikleri ve özellikleri bakımından,
etkin, verimli ve ekonomik bir üniversite olmak maddelerini ve

5-E: Büyüme stratejisini karşılamaktadır.

SONUÇ

Üniversitelerde girişimciliğin stratejik yönelimi; vizyon, misyon, değerler ile stratejik amaç ve hedeflerin açıkça ortaya konulması şeklinde ifade edilebilir. Girişimci üniversitelerde stratejik yönelimin belirlenmesi girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerine uygun olarak, girişimci üniversite modeli çerçevesinde olmalıdır.

Üniversitelerin girişimcilik yönünde doğru istikamet belirleyebilmelerine önemli katkılar sağlayabilecek olan stratejik yönelim süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- a. Ulaşılmak istenen geleceğin yani vizyonun belirlenmesi
- b. Farklılık oluşturacak görevleri tanımlayan misyonun oluşturulması
- c. Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekçi bir yaklaşımla saptanması
- d. Vizyona, stratejik amaç ve hedeflere, hangi değerlerle ulaşılacağıının belirlenmesi
- e. Vizyona ulaştıracak yol haritasının çıkarılarak, stratejilerin geliştirilmesi

Bu çalışmada; Karabük Üniversitesi'nin 2011-2015 yılı Stratejik Plânı'nda yer alan ve stratejik yönelimini oluşturan; vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler ile geliştirilecek stratejilerin; girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri ile etkileşimi araştırılmıştır. Üniversite'nin stratejik yöneliminde karşılığı araştırılan girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetleri "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" kapsamında aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır:

- a. Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği
- b. Ekonomik ve sosyal katkı ile ticarileşme
- c. Girişimcilik ve yenilikçilik kültürü
- d. İşbirliği ve etkileşim
- e. Fikri mülkiyet havuzu

Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği kapsamında yapılan irdelemede aşağıdaki bulgulardan söz edilebilir:

- a. Teknoloji alanında yapılan projelere destek verilmesi
- b. Yapılan lisansüstü protokoller
- c. Düzenlenen ulusal ve uluslararası sempozyumlar
- d. Tıbbi cihaz üretimi çalışmaları
- e. Elektrikli otomobil üretimi
- f. Uzaktan kumandalı prototip ekskavatör üretimi
- g. Robot üretimi çalışmaları

Bulgular; geniş bir yelpazede hizmet vermek, bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilmek, girişimci ruhuna sahip bireyler yetiştirmek, sürekli gelişme ve hayat boyu öğrenme felsefesi içinde kaliteli bilgi üretmek ve yaymak, gibi açılardan; stratejik yönetime uygun faaliyetler gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinin artırılabilmesi için, bilimsel yayın sayısı, atıf sayısı, ar-ge proje sayısı ve alınan fon tutarı ile ulusal ve uluslararası ödül sayısının artırılması yönünde çalışanların desteklenmesinin yararlı olacağı söylenebilir. Gelecek dönemler için hazırlanacak stratejik plânlarda, stratejik yönelimin bu doğrultuda güncellenmesinin, Üniversite'nin girişimcilik ve yenilikçilik potansiyeli üzerinde olumlu katkılar sağlayacağı belirtilebilir.

Ekonomik ve sosyal katkı ile ticarileşme kapsamında ele alınan değişkenler analiz edildiğinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a. Çalışan ve öğrenci sayıları bakımından sürekli artış meydana gelmesi ve bu artışa paralel olarak Karabük ilinin ekonomik yönden güçlenmesi
- b. Artan nüfusa hizmet maksadıyla yeni açılmış teşebbüslerin istihdam yaratması
- c. Ay yıldızlı stadyumun yapılması ve bu stadyumda sportif faaliyetlerin düzenlenmesi
- d. Havaalanı yapım projesi
- e. Bölgenin en büyük eğitim ve araştırma hastanesinin kurulması ve bu hastanede Misafir Anne Oteli'nin açılması
- f. Uygulama konukevlerinin verdiği hizmetler
- g. Kadın mehteran takımının kurulması
- h. Kızılay'a 2023 ünite kan bağıışı yapılması
- i. Kazanılan parasal ödüllerin Soma'ya bağışlanması

j. Dünya çevre ödülünün kazanılması

Bu bulgular; topluma hizmet çerçevesinde yapılacak özgün çalışmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek, kentin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak, sosyal yönü gelişmiş ve sosyal açıdan sorumluluk taşıyan bir yaklaşım sergilemek, gibi yönlerden; stratejik yönelime uygun olarak hareket edildiğini göstermektedir.

Teknoparkların, Teknoloji Merkezleri'nin ve Kuluçka Merkezleri'nin kurulması, yeterli sayıda öğrenci ve yeterli sayıda akademisyenin bu merkezlerde hizmet veren firmalara ortak veya firmaların sahibi olması, ekonomik ve sosyal katkı ile ticarileşme kapsamında verimi artıracaktır. Bu nedenle tüm paydaşların stratejik işbirliği içerisinde ortak bir istikamete yönelmeleri ve bunun yönetsel altyapısının gelecek stratejik plânlarda oluşturulması yararlı olacaktır.

Girişimcilik ve yenilikçilik kültürü kapsamında yapılan irdeme sonucunda aşağıdaki bulgular söz konusudur:

- a.** Türkiye'deki üniversitelerde ilk olan Girişimcilik, Risk Yönetimi, Tıp Mühendisliği ve Raylı Sistemler Mühendisliği Lisans Programlarının açılması
- b.** Türkiye'de ilk olan Demir Çelik Enstitüsü'nün kurulması
- c.** Türkiye'de ilk Ay Yıldızlı Stadyum'un yapılması
- d.** Dünyada ilk olan kadın mehteran takımının oluşturulması
- e.** EFQM "3 Yıldızlı Mükemmeliyet Belgesi" nin alınması
- f.** THE BIZZ 2013 ve EBA "Yılın en iyi Üniversitesi ve Yılın En İyi Rektörü" ödüllerinin alınması
- g.** "ECTS Label" ve DS Label etiketlerinin alınması

Elde edilen bulgular, iddiaları ve idealleri olan bir üniversite olmak, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilecek niteliklerde saygın bir üniversite olmak, başarıya odaklanmak, girişimciliği ve büyüme stratejisini benimsemek gibi açılardan; stratejik yönelime uygun faaliyetlere girişildiğini göstermektedir.

Girişimcilik, Teknoloji Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi ders sayılarının artırılması, bilgi ve teknoloji birimlerinin kurulması, girişimci ve yenilikçi yeteneği artırabilecektir.

İşbirliği ve etkileşim kapsamında yapılan inceleme sonucu şu bulgulara ulaşılmıştır:

- a. Başta Kardemir A.Ş. olmak üzere bölgedeki uygun sanayi kuruluşları ile proje işbirliklerinin yapılması
- b. Kardemir A.Ş.'nin ürettiği rayların Demir Çelik Enstitüsü'nde test edilmesi
- c. Türk Standartları Enstitüsü ile karşılıklı eğitim ve Ar-Ge projeleri konusundaki işbirlikleri
- d. Erasmus, Mevlana ve Farabi öğrenci değişim programları
- e. Doktora protokolleri
- f. Kardemir A.Ş. personeline eğitim verilmesi
- g. Hastane açılması için Sağlık Bakanlığı ile protokol imzalanması
- h. Üniversite'de formasyon alan öğrencinin Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda staj yapabilmesi için imzalanan anlaşmalar
- i. Leonardo Da Vinci hibe programı ile Türkiye, Fransa, Portekiz ve İtalya arasında sertifikalı yenilenebilir enerji teknisyeni yetiştirilmesi konusundaki anlaşma
- j. TÜBİTAK ortaklığı ile yapılan projeler

Bu bulgular çerçevesinde; geniş bir yelpazede hizmet vermek, bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilmek, girişimcilik ve yenilikçilik olgusu ile hayat boyu öğrenme stratejisi, büyüme ve iş yönetim stratejilerinin uygulanması gibi yönlerden; stratejik yönelime uygun olarak hareket edildiği ortaya çıkmaktadır.

Üniversite-sanayi işbirliği ve uluslararası alandaki işbirlikleri kapsamında yapılan, Ar-Ge ve diğer girişimci - yenilikçi proje sayısı ile bu projelerden alınan fon tutarlarının artırılması, bu alandaki potansiyele önemli katkılar sağlayacaktır.

Fikri mülkiyet havuzu kapsamında yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur:

- a. Atıf alan yayın sayısı
- b. Patent ve faydalı model çalışmaları

Belirtilen bulgular; araştırma, öğretim, üretim, yayın, danışmanlık alanlarında özgün çalışmalar yapmak, bilgiyi etkin ve yaygın kullanabilmek, insani değerlere saygıyı benimsemek, etik değerleri gözetmek, bilginin üretildiği ve yayıldığı bir

üniversite olmak, gibi açılardan; stratejik yönetime uygun faaliyetler gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Patent ve faydalı model çalışmalarına teşvik, ulusal ve uluslararası patent başvuruları ve alınan belge sayılarının artırılması, fikri mülkiyet havuzunun gelişmesi yönünde faydalı olabilecektir. Buna bağlı olarak gelecek dönemlere ilişkin stratejik plânlarda patent sayısını artırabilecek yönde düzenlemeler yapılması yararlı olacaktır.

Sonuç olarak; Karabük Üniversitesi'nin stratejik yönelimini, girişimci ve yenilikçi faaliyetleri destekleyecek şekilde oluşturduğu söylenebilir. Ancak bu faaliyetlerin nicelik ve nitelik yönünden daha da geliştirilmesi, girişimci ve yenilikçi üniversite unvanını pekiştirme yönünde yararlı olacaktır. Bu kapsamda; Teknopark, Teknoloji Merkezleri, Kuluçka Merkezleri ve Teknoloji Transfer Ofisleri'nin kurulması ile patent ve faydalı model geliştirme yönünde çalışanların teşvik edilmesi büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007) “Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Plânlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Akın, H. B. (2007) “Görünen Elden Görünmeyen Ele Girişimcinin Dönüşü: İnternet Çağında Kapitalizm ve Girişimcilik Üzerine Bir Değerlendirme”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2 (2), 97.
- Alkoç, P. G. (2010) “Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi*.
- Alp, S. (2009) “Temel Dinamikleri ve Değişen Yapısı ile Girişimciliğin İktisat Teorisi Tarihi İçindeki Yeri”, *Liberal Düşünce*, 56, 6-7.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 4. Baskı.
- Anonim (2003) *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plânlama Kılavuzu*, Ankara: DTP Yayınları.
- Anonim (2004) *Teknoloji*, Ankara: Kazan Ofset, TMMOB Yayınları.
- Anonim (2011) “Üniversite Yenilikçiliğinin ve Girişimciliğinin Tetiklenmesi Amacıyla Politika Araçlarının Geliştirilmesi”, *BTYK*, 104, http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/BTYK/btyk23/2011_104.pdf, (06 Haziran 2014).
- Anonim (2012) *Girişimcilik Ortaöğretim Ders Kitabı*, MEB, 3. Baskı.
- Antoncic, B. and Hirsrich, R. D. (2001) *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validatio*, New York: Journal of Business Venturing, vol: 16, p. 497.
- Arslanoğlu, R. (2002) “Küreselleşme ve Devlet”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (21), 6.

- Arslantaş, C. C. (2001) “Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi-Yönetim*, 38 (2), 18.
- Avamleh, R. and Gardner, W. L. (1999) “Perceptions Of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects Of Vision Content, Delivery and Organizational Performance, *Leadership Quarterly*, 10 (3), 346.
- Bayraç, H. N. (2003) “Yeni Ekonominin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (4), 48.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O., ve Alparlan, A. M. (2012) “Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 232-233.
- Bozkurt, V. (2005) *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi, Kültür*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bulut, C. ve Arbak, H. (2012) “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”, *Inovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, Ed. S. Karaata, İzmir: EGIAD, 5-19.
- Bulut, Ç ve Aslan, G. (2014) “Üniversitelerde Gerçekleşen Girişimcilik Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 22 (10), 121-122.
- Cano, M. G. (2006) “A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach”, <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Maribel.pdf> (30 Mayıs 2014).
- Charles, D. (2003) “Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK Universities”, *Local Economy*, 18 (1), 12.
- Cooke, P., Laurentis C. D., Tödtling, F. ve Trippel, M. (2007) *Regional Knowledge Economies*, England: Edward Elgar Publishing.
- Çetin, M. (2007) “Bölgesel Kalkınma ve Girişimci Üniversiteler” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7 (1), 219.
- Çokgezen, M. (2012) *Türkiye’de Devlet, Girişimcilik ve Yerel Kalkınma*, İstanbul: Ticaret Odası, Yayın No: 2010-110.
- Demir ve Çelik Testlerinde Dışa Bağımlılık Ortadan Kalktı (2014, Temmuz 01)*
Demir Çelik Store.

- Demirdizen, Ö. (2012) “Stratejik Plânlama, Stratejik Plânlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 31, 11.
- Demirel, E. T. ve Tikici, M. (2004). “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s. 54.
- Dinçer, Ö. (2007) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. (2002) “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 144.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009) “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına İlişkin Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (23), 83.
- Döm, S. (2006) *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009) “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi-Yönetim ve Ekonomi*, 1 (16), 59.
- Elçi, Ş. (2006) *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Yayınları.
- Elitaş, C., Aydemir, O. ve Demirel, L. B. (2007) “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Tekdüzen Hesap Plânı Açısından Bir Değerlendirme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (9), 343.
- Eren, E. (2005) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım.
- Erçetin, Ş. (1998) *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erkek Böcek Yakalayan Robot (2014, Mayıs 28) *Sabah Ankara*.
- Gözlükaya, T. (2007) “Mahalli İdareler ve Stratejik Plânlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2008) *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 3. Baskı.
- Güney, S. ve Nurmakhmatuly, A. (2007) “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversitesi Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, Doktora Tezi, *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (10), 68.

- Gürel, S. (2012) “Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Güreşçi, E. (2014) “Girişimcilik Eğilimi Üzerine Bir Araştırma: İspir Hamza Polat MYO Örneği”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9 (1), 25.
- Gürol, M. A. (2006) *Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hısrıçlı, R. D. and Peters, M. (1995) *Entrepreneurship Starting, Developing and Managing a new Enterprise*, Chicago:, Irwin Publishing, Third Edition.
- İlk Ay Yıldızlı Stat Tamamlandı (2014, Haziran 15) *Bizim Gazete*.
- Jonasson, J. T. (2008) *Inventing Tomorrow’s University*, İtalya: Bononia University Press.
- Kanter, R.M. (2006). Innovation: The Classic Traps, *Harvard Business Review*, 84 (11), 70.
- Karabey, N. C. ve Bingöl, D. (2010) “Girişimciliğin Başlangıcı Olarak Fırsat Tanılama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67 (21), 12.
- Karabulut, A. T. (2009) “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini Ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 332.
- Karabük Havaalanı İstiyor (2014, Eylül 1) *Karabük Postası*.
- Karabük Üniversitesi’ne Dünya Çevre Ödülü (2014, Mayıs 01) *Ekovitrin*.
- Karakaya, A. (2004) “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi-Teknoloji*, 2 (7), 226.
- Karakaya, A. ve Gürel, S. (02-04 April 2012) “Vizyonun Paylaşılmasında İletişim ve Bilgi Sistemlerinin Rolü: Kardemir A.Ş. Üzerine Bir Araştırma”, *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, Türkiye.
- Karakaya, A., Ay, F. A. ve Gürel, S. (2013) “Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (37), 75.
- KEAH’ta Misafir Anne Oteli Hizmeti (2014, Haziran 09) *Türkiye Ankara*.

- Keleş, M. K. (2007) “Türkiye’de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Keskin, S. (2014) “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin Durumu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9 (1), 73.
- Kılıç, M. (2010) “Stratejik Yönetim Sürecinde, Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi Dergisi*, 2, 83-84.
- Kılıç, M. ve Erkan V. (2006) “Stratejik Plânlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 82.
- Kirby, D. (2006) “Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice” *Journal of Technology Transfer*, 31 (5), 599.
- Kiper, M. (2010) *Dünyada ve Türkiye’de Üniversite Sanayi İşbirliği*, Ankara: TTGV Yayınları.
- Koç, K. ve Mente, A. (2007) “İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli”, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E- Dergisi, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/kkahm.pdf>, (27 Haziran 2014).
- Kumar, K. (1999) *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Kurt, M. ve Ağca, V. ve Erdoğan, S. (2006) “Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 100-101.
- Lanacı, S. (2006) “An Application Of Corporate Strategy Process in a Holding Company in Turkey”, *II. International Strategic Management Conference*, İstanbul, June 8-10, s. 50-57.
- Lay, S. (2004) *The Interpretation of the Magna Charta Universitatum and its Principles*, İtaly: Bononia University Press.
- Lazzeroni, M. and Piccaluga, A. (2003) “Towards the Entrepreneurial University”, *Local Economy*, 1 (18), 38-39.

- Lenger, A. (2006) "Bölgesel Yenilik Sistemleri ve Devletin Rolü: Türkiye'deki Kurumsal Yapı ve Devlet Üniversiteleri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, s. 145-146.
- Mohar, Y ve K, J. (2007) "The Emergence of Entrepreneurial University", *The Business Wallpaper*, 2 (3), 5.
- Mutioğlu, H. Ve Gözğü, F. (2011) "Küreselleşme ve Yeni Ekonomi Spiralinde Baş Aktör: İnovasyon" 3.Uluslararası İktisatçılar Zirvesi, Tebliğler Kitabı, 3, 122.
- Naktiyok, A. (2004) *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Nar İle Siftahı Bakan Işık Yaptı (2014, Ağustos 25) *Sabah Ankara*.
- Nybakk, E. and Hansen, E. (2008) "Entrepreneurial Attitude, Innovation and Performance Among Norwegian Nature-Based Tourism Enterprises", *Forest Policy and Economics*, 10, 474.
- Odabaşı, Y. (2005) "Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite" *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,92.
- Onar, Ç. S. ve Polat, S. (2009) "Stratejik Kararların Gerçek Opsiyonlar İle Değerlendirilmesi", *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi-Mühendislik*, 8(4), 139.
- Ögel, Z. B. ve Dursunkaya, Z. (2001) "Eğitimde Kalite Yönetimi Bir Örnek: ABET 2000 Akreditasyon Süreci", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 206-214.
- Özaslan, I., Korkmaz, E., Batırel, Ö. F. ve Erkal, M. (1998) *Yükseköğretim Kurumlarının Bölgearası Gelişme Farklılıkları Açısından Önemi ve İşlevleri* İstanbul: Ticaret Odası Yayını.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2009) "Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 84.
- Özer, Y. E. (2011) "Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (30), 96.
- Pamuk, G. ve Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997) *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Patan, G. N. (2009) "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi", Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006), “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. s. 54.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2012) “Ticari Girişimciler Ne Kadar Sosyal Girişimcidir?” *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 71 (23), 11-12.
- Robot Kulübümüzün Ödülleri Somaya (2014, Mayıs 19) *Son-An*.
- Röpke, J. (1998) “The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in A Globalized Economy”, <http://www.wiwi.unimarburg.de/lehrestuehle/vwl/WITH03/mainhtml>, (29 Mayıs 2014).
- Sakinç, S. ve Bursalıoğlu, A. S. (2012) “Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2 (2), 96.
- Seçme, N. Y. ve Özdemir, A. İ. (2008) “Bulanık Analitik Hiyerarşı Yöntemi İle Çok Kriterli Stratejik Tedarikçi Seçimi: Türkiye Örneği”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (22), 176.
- Şimşek, M. Ş. (2007) *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Tek Nuktada 2023 Kan Bağışı İle Rekor Kırıldı (2014, Mayıs 14) *Günboyu*.
- Thornberry, N. (2001) “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, *European Management Journal*, 19 (5), 526.
- Tıbbi Cihaz Üretiminde Yerli Dönem Başlayacak (2014, Mayıs 21) *Yeni Şafak Ankara*.
- Timur, T. (2000) *Toplumsal Değişme ve Üniversiteler*, Ankara: İmge Yayınları.
- Türkmen, A. (2007) “Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü”, Yüksek Lisans Projesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üniversiteli Öğrencilerinin Rekor Denemesinin Geliri Soma’ya (2014, Mayıs 29) *Haber Vaktim*.
- Ürper, Y. (2005) ”Girişimcilikte Yaratıcılık”, *Girişimcilik*, Ed: Y. Odabaşı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 21.

- Üzün, C. (2000) *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Eylül Yayınları.
- Yalçıntaş, M. (2010) “Çağımızda Girişimcilik” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 97.
- Yatkın, A. (2003) *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, Ç. (2010) “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2): 145-147.
- Yavuz, M. (2012) “Yükseköğretim Yönetiminde Dönüşüm ve Türkiye İçin Alternatif Yönetim Modeli Önerisi”, *T.C. Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Tezi.
- Yelkikalan, N. ve Kandemir, G. ve Serez, M. (2006) “Girişimcilik Mesleği ve Türkiye’deki İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri’nde Girişimcilik Eğitimi” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 219-220.
- Yıldız, S. (2007) “Girişimcilik”, Yüksek Lisans Projesi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yüksel, İ. ve Akın, A. (2006) “Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (2), 255.
- (a)<http://www.karabuk.edu.tr/katalog/index.html>, (01 Kasım 2014).
- (b)http://www.karabuk.edu.tr/etk_detail.asp?etkinlikID=1552, (05 Aralık 2014).
- (c) <http://www.karabuk.edu.tr/index.asp>, (06 Aralık 2014).
- (d) http://www.karabuk.edu.tr/etk_detail.asp?etkinlikID=1585, (08 Aralık 2014).
- (e) http://www.karabuk.edu.tr/etk_detail.asp?etkinlikID=572, (08 Aralık 2014).
- (a)http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti.pdf, (14 Ekim 2014).
- (b)http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2014_gyue_siralama.pdf, (14 Ekim 2014).
- http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/78/01/215775/icerikler/okulumuz-ve-karabuk-universitesi-isbirligi_1082413_gorme_engelli.html, (08 Aralık 2014).
- <http://strateji.karabuk.edu.tr/str.%20plan.pdf>, (14 Kasım 2014).
- <http://video.karabuk.edu.tr/?p=1145>, (02 Aralık 2014).
- <http://www.tse.org.tr/haberler/2014/10/20/tse-ile-karabuk-universitesi-arasinda-isbirligi-ve-yukseklisans-programi-protokolleri-imzalandi>, (08 Aralık 2014).

EK: MÜLAKAT SORULARI

Çalışmanın amacına paralel olarak cevaplayıcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- 1.** Üniversitenizin bölgeye ekonomik, sosyal ve kültürel yönden katkıları nelerdir?
- 2.** Üniversitenizi yenilikçilik yönünden değerlendirir misiniz?
- 3.** Üniversitenizi; sanayi kuruluşları, devlet kuruluşları ve diğer paydaşlar ile işbirliği konusunda değerlendirir misiniz?
- 4.** İç çevre (çalışanlar ve öğrenciler) ve dış çevrenin (üçüncü şahıslar) Üniversitenizin girişimcilik yönünden beklentilerini değerlendirir misiniz?

ÖZET

Üniversite kurumu, klasik anlayışta sadece öğrenci yetiştiren ve araştırma yapan kurumlar olarak tanımlanırken; modern anlayışta, teknolojinin ve bilginin bölgeye transfer edildiği, girişimcilik yönü kuvvetli olması gereken kurumlar olarak tanımlanmıştır. Böylece günümüz üniversitesi, piyasayla yakın ilişki kuran, piyasanın taleplerini dikkate alan ve sosyal kalkınma için işbirliği sağlayan bir kurum durumuna gelmiştir. Stratejik yönelimleri de bu duruma paralel olarak oluşturulmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada; Karabük Üniversitesi'nin girişimci ve yenilikçi faaliyetlerinin, Üniversite'nin 2011-2015 Stratejik Plânı'nda yer alan, stratejik yönelimi yönünden değerlendirilmesi, uyguladığı girişimci ve yenilikçi faaliyetleri nedeniyle stratejik yönelimde güncellenebilecek faktörlerin araştırılması ve ilgililere öneri niteliğinde sunulması amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede Karabük Üniversitesi'nin girişimci ve yenilikçi faaliyetleri ile stratejik yöneliminin bileşenlerine ait veriler; doküman inceleme, mülakat ve gözlem yöntemiyle elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

ARŞİV Kayıt Bilgileri

Tezin Adı	: Girişimci Üniversite Modelinde Stratejik Yönelim: Karabük Üniversitesi Örneği
Tezin Yazarı	: Lokman DOĞAN
Tezin Danışmanı	: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA
Tezin Konumu	: Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	: 19.01.2015
Tezin Alanı	: İşletme
Tezin Yeri	: KBÜSBE-KARABÜK
Anahtar Sözcükler	: Girişimcilik, Girişimci Üniversiteler, Stratejik Yönelim

ABSTRACT

University institution is defined as a research institution and only trains students in the classical sense. Meanwhile in the modern understanding, it is defined as institution that technology and knowledge transfer to that region and entrepreneurial orientation to be strong. Thus, today's universities have become a corporate state that establishing close relationships with the market, taking into account the demands of the market and providing cooperation for social development. Strategic orientations have started to be created in parallel to this situation.

In this study, evaluation of entrepreneurial activity of Karabuk University is aimed in terms of strategic orientation located in the University's Strategic Plan of 2011-2015. Because of entrepreneurial and hipster activities implemented it is aimed to investigate the factors that can be updated in strategic orientation and to present in a suggestion to relevant.

In this context, data on the components of the strategic orientations and entrepreneurial and hipster activities of Karabuk University are obtained by document analysis, interview and observation method, and subjected to the analysis.

ARCHIVE Information:

Name : Strategic Orientation in Entrepreneur Universities:
Karabuk University Sample

Writer : Lokman DOĞAN

Advisor : Ass. Prof. Abdullah KARAKAYA

Position : Masters

Date : 19.01.2015

Subject : Operation

Place : KBÜSBE-KARABÜK

Key Words : Entrepreneurship, Entrepreneur Universities, Strategic Orientation

ÖZGEÇMİŞ

Lokman DOĞAN, 20.09.1982'de Çankırı'da doğdu. İlköğrenimini ve ortaöğrenimini Kırıkkale'de bitirdi. Kırıkkale Ticaret Meslek Lisesi'nde Muhasebe Bölümü'nü okuduktan sonra, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulama Bölümünde Önlisans yaptı. Daha sonra Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nde Lisansını tamamladı. Mezuniyetinden bu yana Türkiye İstatistik Kurumu ve Kocaeli Dilovası Kaymakamlığı'nda görevlerde bulunan Lokman DOĞAN, şu an Karabük Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.