

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜNİVERSİTE GİRİŞİMCİLİĞİ VE ÜNİVERSİTE PERFORMANSINA**  
**ETKİLERİ: TÜRK ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR SAHA**  
**ARAŞTIRMASI**

**MELİH TÜTÜNCÜOĞLU**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Çağrı BULUT**

**İZMİR, 2012**

**T.C.**  
**YAŞAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ SINAV**  
**TUTANAĞI**

ÖĞRENCİNİN		
Adı, Soyadı	: Melih Tütüncüoğlu	
Öğrenci No	: 09020005010	
Anabilim Dalı	: ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANABİLİM DALI	
Programı	: TEZLİ YL	
Tez Sınav Tarihi	: 14/12/2012	Sınav Saati : 16:00
<b>Tezin Başlığı:</b> Üniversite Girişimciliği ve Üniversite Performansına Etkileri: Türk Üniversiteleri üzerine bir saha araştırması		
Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek çalışma konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,		
<input type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ		
1 <input type="checkbox"/> EKSİK sayılması gerektiğine (I) ile karar verilmiştir.		
2 <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F) <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU		
3 <input type="checkbox"/> Jüri toplanamadığı için sınav yapılamamıştır.		
4 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.		
<input type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F) Üye : İmza :	<input type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F) Üye : İmza :	<input type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F) Üye : İmza :

- 1 Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
- 2 Bu halde öğrencinin kaydı silinir.
- 3 Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4 Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazeretinin olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla ilişkisi kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Üniversite Girişimciliği Ve Üniversite Performansına Etkileri: Türk Üniversiteleri Üzerine Bir Saha Araştırması**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/12/2012

Melih TÖTÖNCÖÖĞLU

## ÖZET

**Yüksek Lisans**

**ÜNİVERSİTE GİRİŞİMCİLİĞİ VE ÜNİVERSİTE PERFORMANSINA**

**ETKİLERİ: TÜRK ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR SAHA**

**ARAŞTIRMASI**

**Melih TÜTÜNCÜOĞLU**

**Yaşar Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Uluslararası Ticaret ve Finansman Yüksek Lisans Programı**

Üniversite Girişimciliği, üniversite performansına etkileri sadece üniversite yönetimi ve paydaşlarının değil, yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacıların da ilgisini çekmeye başlayan önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Bu çalışmanın ilk amacı, Üniversite Girişimciliğinin çok boyutlu bir yapı içinde algıya dayalı ölçümünü sağlayacak tutum ölçeklerinin, Türk Yönetim ve Organizasyon yazınına kazandırılmasını sağlamaktır. İkinci amacı ise, Türkiye’deki üniversite girişimciliğinin, üniversite performansına etkilerini incelemektir. Bu araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere, üniversite performansı ölçekleri incelenmiş, performans verileri için birincil kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış, ancak Üniversite Performansı’nın ölçümü ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında kullanılan bir veri tabanına ulaşılamadığı gibi, üniversite performansını değerlendiren bir tutum ölçeğine de rastlanılmamıştır. Bu sebeple üniversite performansını sebep-sonuç ilişkisi içinde değerlendirebilmek amacıyla Yüksek Öğrenim Kurumu’nun üniversitelerden düzenli aralıklarla talep ettiği Üniversite Stratejik Planları ve yıllık Faaliyet Raporları dikkate alınarak algıya dayalı eşit aralıklı (interval) bir “Üniversite Performans Ölçeği” oluşturulmuştur. Yürütülen geniş çaplı saha araştırması sonucunda elde edilen veriler kullanılarak, ölçeklerin geçerliliğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlikleri için Cronbach’ın Alfa testleri uygulanmış, araştırma hipotezleri ise çoklu regresyon modelleri ile test edilmiştir. Analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar, hem üniversite yöneticileri, hem üniversite paydaşları hem de araştırmacılar için önemli bulgular ve sonuçlar ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Üniversite, Girişimcilik, Girişimci Üniversite, Üniversite Performansı

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

**UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP AND ITS EFFECTS ON UNIVERSITY  
PERFORMANCE: THE FIELD RESEARCH OF TURKISH UNIVERSITIES**

**Melih TÜTÜNCÜOĞLU**

**Yaşar University**

**Institute of Social Sciences**

**Master of International Trade and Finance**

The effects of university entrepreneurship on the performance of universities, which has started to arouse the interest of not only the administration and stakeholders of the universities but also of the researchers working in the management and organization fields, have become an important study subject. The initial aim of this study is to bring a scale that will provide measuring University Entrepreneurship in multidimensional aspects into Turkish Management and Organization literature. The second aim is to investigate the effects of University Entrepreneurship in Turkey on University Performance. In order to test the hypotheses of this research, university performance scales were analyzed and primary sources for performance data were tried to be reached; however, there were neither a database in the national and international literature related to the measuring of University Performance nor an attitude scale assessing the university performance. Therefore, in order to evaluate the University Performance on the basis of a cause and effect relationship, an interval “University Performance Scale” was constructed regarding the University Strategic Plans and Annual Events Reports which are demanded regularly from the universities by Higher Education Institution. Using the data obtained via an extensive field study, factor analysis related to the validity of the scales and Cronbach Alfa tests related to the reliability of them were implemented, and research hypotheses were tested via multiple regression. The results obtained from the analyses revealed outstanding findings and consequences for both the administrators and stakeholders of the universities and the researchers.

**Keywords:** University, Entrepreneurship, Entrepreneur University, University Performance

## İÇİNDEKİLER

<b>TUTANAK</b>	i
<b>YEMİN METNİ</b>	ii
<b>ÖZET</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b>	v
<b>TABLolar</b>	vi
<b>KISALTMALAR</b>	vii
<b>1. GİRİŞ</b>	1
<b>2. ÜNİVERSİTE PERFORMANSI VE YÖNETİM DESTEĞİ</b>	3
2.1. Üniversite Performansı	5
2.1.1. Akademik Performans	6
2.1.2. Akademik Kalite Performansı	7
2.1.3. Uluslararasılaşma	9
2.1.4. Öğrenci Memnuniyeti	14
2.2. Üniversitelerde Yönetimin Rolü ve Desteği	15
2.2.1. Proje ve Araştırma Desteği	16
2.2.2. Koordinasyon Desteği	18
2.2.3. İşbirliği Desteği	19
<b>3. ÜNİVERSİTE GİRİŞİMCİLİĞİ</b>	20
3.1. Üniversite Yenilikçiliği	22
3.2. Üniversite Risk Alma Odaklılığı	24
3.3. Üniversite Proaktifliği	24
<b>4. METODOLOJİ VE ANALİZLER</b>	25
4.1. Örneklem Alma	25
4.2. Kullanılan Ölçek Geçerlilikleri ve Güvenirlikleri	26
4.2. Model Tahminlemesi	28
<b>SONUÇ</b>	30
<b>KAYNAKLAR</b>	32
<b>EKLER</b>	37

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1:</b> Kalite Güvence Ajanslarının, Kullandıkları Kalite Güvence Yöntemi ve Bu Yöntemlerin Kullandıkları Alanlarına Göre Dağılımı.....	10
<b>Tablo 2:</b> Yükseköğretimde Ülkelerarası Öğrenci Hareketliliği.....	12
<b>Tablo 3:</b> Girişimcilik Boyutları Faktör Analizi Sonuçları.....	27
<b>Tablo 4:</b> Üniversite Performans Boyutları Faktör Analizi Sonuçları.....	28
<b>Tablo 5:</b> Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alfa ve Korelasyon Değerleri.....	29
<b>Tablo 6:</b> Üniversite Girişimciliğinin Akademisyen Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi.....	29
<b>Tablo 7:</b> Üniversite Girişimciliğinin Öğrenci Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi.....	30

## KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
A.Y.A.	Avrupa Yükseköğretim Alanı
BFUG	Bologna İzleme Grubu
Bkz	Bakınız
ENQA	Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvencesi Birliği
ESIB	Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri
EUA	Avrupa Üniversiteler Birliği
EURASHE	Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği
M.I.T.	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ORT	Ortalama
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
SS	Standart Sapma
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
T.Y.S.	Türkiye Yükseköğretim Stratejisi
Vd.	Ve diğerleri
YÖK	Yükseköğretim Kurulu



## 1. GİRİŞ

Kurumsal, ulusal ve küresel baskılar altında kalan üniversiteler, daha dinamik olmaya zorlanmakta ve diğer ülkelerdeki benzerleri gibi girişimcilik kuramı ve uygulamalarını keşfetmeye, öğrenmeye ve böylece varolan yeteneklerinin ötesinde, yeni fırsatların yaratılmasına çalışmaktadırlar. Girişimcilik ve üniversite kavramlarının bilinçli ve yeni bir bakış açısından ele alınıp incelenmesi ve uygulanması çok eskilere dayanmamaktadır. Son yıllarda önemi daha çok artan “üniversitelerdeki girişimcilik” konusunda çok farklı yaklaşımlarla karşılaşmaktadır. (Odabaşı, 2007).

Günümüz dünyasının rekabet ortamındaki tüm aktörler, buldukları bölgeleri kalkındırmaya çalışmaktadır. Üniversiteler de dâhil olmak üzere bölgenin tüm aktörleri, bölgenin içsel dinamiklerine dayanan bir kalkınma stratejisi hazırlamaya katkıda bulunmak durumundadırlar. Üniversiteler artık salt eğitim faaliyetleriyle değil aynı zamanda bölge için strateji üretebilen konumda olmalarıyla farklılaşmaktadırlar. Üniversiteler aynı zamanda günümüzün kalkınma anlayışındaki temel unsurlardan biri olan; bilgiyi üreten kurum olması vasfıyla öne çıkmaktadır. “Üretilen bilginin ticarileştirilebilmesi”, “İdari ve Mali Özerklik” ve “Üçüncü tür gelir kaynakları”, üniversiteyle birlikte değerlendirilen yeni kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum bölgenin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine de katkı vermektedir. Üniversite anlayışında meydana gelen bu yöndeki değişimler ve dönüşüm sürecine en genel anlamıyla girişimci üniversite adı verilmektedir. (Özer, 2011)

Yeni oluşumları gerektiren değişim baskıları, ekonomiye ve sosyal kalkınmaya yararlı olabilecek bilgi üretimini ve bunu kullanabilecek olan sanayi ile işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Üniversiteler, yüksek kalitede insan gücünü eğitme görevi yanında, bilgi üreten ve yayan kurumlar olma yönünde büyük bir değişimi yaşıyorlar. Özellikle son zamanlarda, ülkelerin rekabetçi gelişme stratejilerinin yaratılması ve gerçekleştirilmesinde üniversitelerin rolü giderek artmaktadır. Tam da bu dönüşüm ve oluşum sürecinde, girişimci üniversite modeli tüm ülkelerin dikkatini ve ilgisini çekmektedir. Ülkemiz yüksek öğretiminde de yeni ufuklar ve fırsatlar yaratacak bir yaklaşımı belirlemek ve bilinçli biçimde uygulamak kaçınılmaz olmaktadır (Odabaşı, 2007).

Fransızca bir fiil olan “entreprendre” kelimesinden türeyen ve “bir şeyi farklı yapmak” anlamına gelen girişimcilik, Avusturya’lı ekonomist Joseph Schumpeter’in girişimcilik konusundaki görüşleri ile birlikte yeni bir ekonomik modelin parçası olarak kabul edilmektedir. Schumpeter’e göre yenilik, mevcut kaynakların birleşimini ifade etmekte ve kişi ya da kurum sadece yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimci olma özelliğini taşıyabilmektedir (TÜSİAD, 2002:35). Yenilik, yaratıcılık ve değişim yaratmak, girişimci olmak için gerekli temel özelliklerin başında gelmektedir. Bunun dışında, risk almak, öncü olmak ve rekabetçi düşünme becerisine sahip olmak da girişimci düşüncenin temellerini oluşturan bileşenlerdendir (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001:89).

Girişimcilik yaklaşımı ve uygulamaları; kuruluşların büyüklüğüne, türüne, geçmişine bakılmaksızın her türlü kuruluş için performans, verimlilik ve rekabet gücünün artırılmasında büyük bir önceliğe sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, girişimci üniversite kavramı, girişimciliğin üniversitelere uygulanması anlamını taşır.

Girişimci üniversite kavramı, A.B.D üniversitelerinde hali hazırda iki yüz yıl öncesinden bu yana var olan girişimcilik özünün, daha da gelişmesine daha sonrasında ise kurum içinden başlayıp büyüyerek, bu akımın dünya üniversitelerine yayılmasına sebep olmuştur. M.I.T. ve Stanford gibi araştırmacı ve yenilikçi üniversitelerindeki uygulamalar, önceleri akademik personelin sanayi ve ticaret alanında danışmanlık yapmalarıyla başlamış ve bu değişim süreci sayesinde girişimci üniversite olgusunun oluşmasına sebep olmuştur. Son yıllarda başta Cambridge olmak üzere Twente gibi Avrupa ülkelerindeki üniversiteler, A.B.D.’deki üniversiteleri örnek almakta ve bunun uygulamaları üst yönetimden başlanarak yaşama geçirilmeye çalışılmaktadır. 1990’lı yıllar, bu ülkelerde oluşan girişimci üniversite sistemi ile karakterize edilebilir. Genel olarak odaklanma, üniversite ile endüstri arasında çalışan bağımsız kuruluşların yaratılmasından, üniversiteye yeni özellikler ve işlevler eklenmesine doğru kaymıştır (Lazzeroni ve Piccaluga, 2003:38). Böyle bir dönüşüm içerisinde, üniversitelerin temel işlev ve görevlerinden vazgeçmeleri ya da bunları değiştirmeleri bir zorunluluk değildir. Üniversiteler birer bilgi üretme merkezi olarak, bilgi yaratma düzeyini artırmayı amaçlayan araştırmacıları yetiştirmenin yanı sıra, kaliteli profesyonellerin ve geleceğin

önderlerinin eğitilmesine ve yetiştirilmesine yönelik işlevlerine de devam edeceklerdir.

*“O halde, üniversitelerde değişen nedir? Bu soruya, küreselleşmeye yönelik hızlı bilgi değişimi ve hızlı ekonomik gelişmeler çerçevesinde, üniversitelerin görevlerinin genişlemesi şeklinde yanıt verilebilir” (Mészáros, 1999:91).*

Üniversiteler, geleneksel eğitim ve araştırma amaçlarını (nitelikli insan yetiştirme ve bilgi üretme) yerine getirirken; işlevlerini ve rollerini yeni oluşan bu taleplere yanıt verebilecek biçimde geliştirerek, “*geleneksel*” ile “*değişim*”i birlikte sürdürebilmelidirler. Bir başka deyişle, akademik gelenek ile piyasa değerleri arasındaki birlikteliği sağlayabilmelidirler. (Schulte, 2004)

Geleceğin modern üniversitelerinin bilim, öğretim ve girişimcilik olmak üzere üç temel üzerine oturması beklenmektedir (Aalerud, 2004). Akademik çevre ile iş dünyası arasındaki ilişkilere farklı bir boyut kazandıran girişimci üniversite olgusu, gerek akademik camia gerek bölgesel paydaşlar tarafından günümüzde vazgeçilmez bir olgu olarak kabul edilmektedir. (Çetin, 2007)

## **2. ÜNİVERSİTE PERFORMANSI VE YÖNETİM DESTEĞİ**

Yeni bir kavram olarak üzerinde anlaşılmış net bir tanımı olmamakla birlikte, süreç olarak *üniversite girişimciliği*, üniversitelerin geleneksel eğitim ve araştırma misyonlarının ötesine geçerek ve girişimsel odaklı bir yaklaşım benimseyerek, yerel ve ülkesel ekonomik kalkınmaya destek olurken, üniversitenin finansal çıkarlarının da maksimize edebilme çabaları olarak ifade edilmektedir (Etzkowitz vd, 2000). Devlet, üniversitelere sağladığı öğrenci başına düşen fon miktarını her geçen yıl azaltmak zorunda kalmaktadır. Üniversite - sanayi işbirliklerinin teşviki, sunulan yüksek öğrenim ve araştırma hizmetlerinin yanında, üniversitelerin teknoloji transferi ile bölgesel ve ülkesel kalkınmanın lokomotifini oluşu ve kendini finanse edebilme çabasında olan üniversitelerin, araştırmalarını ticarileştirebilme düşüncesini benimsemeye başlamaları, üniversite girişimciliği kavramının da ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Todorovic, McNaughton ve Guild, 2011). Girişimci üniversite ise aktif, rekabetçi, ülkede kendi kendine yeterli olabilen, yüksek kaliteye sahip, yerel iş çevresiyle uzun bir iş ilişkisi olan, işletme çevresi ile olan ortaklık ilişkisinde piyasa

odaklı bir yaklaşım benimseyen, dünya bazında öğrenmek isteyenlerin gereksinimlerini karşılayan, yüksek miktarda yetenekli öğrenciye sahip, dünya çapında ün yapmış araştırmacı ve eğitim personeli olan, kendi gelişimini etkileyecek sosyo-ekonomik çevresinin gereksinimlerine cevap verebilen, yetenekli öğrencileri, araştırmacıları ve öğretim üyeleri ile araştırma fonlarını çekebilen üniversite kimliği olarak ileri sürülmektedir (Mautner, 2004). Ülke ekonomisine bu dolaylı ve doğrudan katkılarının önemi göz önüne alınca bu kimliğin genelini ya da belirli karakterlerini barındıran üniversitelerin başarısına başka bir ifade ile performansına yönelik kıstasların belirlenmesi ve ölçülmesinin gerekliliği de ortaya çıkmaktadır.

Temel stratejik amaçları ekonomik istikrar üzerine odaklı kar amacı güden organizasyonların aksine, üniversitelerdeki stratejik hedefler bilimsel ilerleme ve üretilen bilginin yeni nesillere etkin ve etkili biçimde aktarılmasına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi ile ilgilidir. (Kaptanoğlu ve Özok, 2006) Üniversitelerin temel stratejik hedefleri, bilimsel (akademik) faaliyetlerle ve öğrenci odaklı bir yaklaşımla diğer üniversitelere göre avantajlı bir konum elde etme üzerinedir. Strateji ve performans arasındaki ölçülebilir ve ulaşılması beklenen temel hedefler, üniversite mensuplarının akademik etkinliği ile öğrencilerin beklentilerinin ne düzeyde karşılandığı önemini arz etmektedir. Bu varsayımlar altında üniversitelerin performansını değerlendirirken en temel iki performans faktörü akademisyen ve öğrenci performansı olmaktadır (Todorovic, McNaughton ve Guild, 2011).

Genel olarak girişimci üniversite olarak tanımlanan üniversiteler, toplumdaki sürekli değişime yatkın ve değişime uyum sağlayabilecek doğru örgütsel yapıya sahip olmalıdır. Gelirlerde artış ve maliyetlerin kontrolü için etkin bir üniversitenin, yönetsel olarak her kademesinde güçlü ve değişime yatkın yöneticiler istihdam etmesi, aşırı yerellik veya aşırı merkezilikten korunmasını sağlar. Bahsedilen bu örgütsel yapının üniversitenin tüm birimlerini sürece dâhil eden nitelikte olması gerekmektedir (Clark, 2004).

Girişimci üniversite modeli, üniversite yönetiminde bir reform niteliğindedir ve üniversitelerde yönetişimci bir yaklaşımı ifade etmektedir. Girişimci üniversitelerde yönetsel unsurların büyük kısmı, rekabetle ilgili akademik birimler (bu birimler sanayi iletişim, mezun iletişim, organizasyon düzenleme birimleri gibi üniversitenin

yapısını değiştirmekte ve mevcut birimlere yeni boyut katmaktadır), dış fonlardan istifade edilmesini amaçlayan birimler, akademik birimlerin merkez ve diğer birimlerle olan uyuşmazlıklarını çözen birimlerde toplanmaktadır. Bu entegrasyon sürecinin temel amacı üniversitelerin dolaylı gelir kaynaklarında artış yaratmaktadır (Kwiek, 2008). Buna ilaveten, girişimci üniversiteler aktif, rekabet gücüne sahip, yüksek kaliteli, yerel iş çevreleriyle birlikte çalışan, iş çevreleriyle pazar odaklı işbirliği geliştirebilen, başarılı öğrencileri ve akademisyenleri çeken ve güçlü eğitim kadrosuna sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Mautner, 2005). Çünkü üniversiteler sadece yüksek kalitedeki ıktıları pazara sunmak için değil, pazarda var olabilmek için de rekabet etmektedir. Bu rekabet gücünü sağlamak için girişimci üniversiteler başarılı çalışanlara sahip olmalıdır ve bunun için de finansal güce ve yönetsel yetkinliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Ramaprasard ve La Paz, 2007).

### **2.1. Üniversite Performansı**

Üniversite Performansını ölçme konusunda birçok üniversite yönetiminin kendi vizyonu ve kültürü çerçevesinde farklı alt veya tamamlayıcı kıstaslar ortaya konulduğu bilinmektedir. Ancak evrensel nitelikte iki başarı ölçütü akademisyen ve öğrenci performanslarının değerlendirilmesi öne çıkmaktadır. Bu çok geniş anlamdaki performans algısının ölçümü söz konusu olduğunda, yazılı basında ve farklı kurumlar tarafından sıralamalar yapılırsa da bu faktörleri tanımlayan veya ölçen genel geçer objektif kıstaslar seti veya bir tutum ölçeği, hızla gelişen yazında da ortaya konulamamıştır. Farklı kurumlar tarafından objektif performans kıstaslarının hangi üniversitenin daha iyi veya başarılı olduğu yönünde bir sıralamayla sonuçlandırıldığı ve ağırlıkla üniversite giriş sınavları döneminde yazılı basında bu alandaki yazarlar tarafından kamuoyu önünde tartışılmaktadır. Öte yandan sonuçların farklı kıstaslara göre başarı sıralamaların aynı listeler içinde dahi tutarsız olduğu gözlemlenmektedir. Pozitivizm çerçevesinde bu sıralı kıstaslara ilişkin ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğine yönelik bir kanıt bulunmamaktadır. Bilimsel hipotezlerin testinde kullanılabilinecek objektif kıstasların öne sürülmemiş olması veya bu kıstaslara ilişkin ikinci bir veri kaynağının bulunmaması araştırmacılar açısından üniversite stratejilerinin, genel üniversite performansına etkilerinin neler olabileceği sorularına cevap bulunmasına engel olmaktadır. Birincil verilere dayalı, işletme yönetimi araştırmalarında kullanılan algıya dayalı bir performans ölçeği geliştirilmesi ihtiyacı günümüzde daha da çok belirginleşmiştir. İşlemsel

(operasyonel) düzeyde bu faktörleri dikkate alan çok boyutlu, daha özeldense çift bileşenli bir üniversite performansı ölçeğinin ortaya çıkartılması için bu iki stratejik hedefe ilişkin kıstasların tartışılmasının ülkemizde de hızla artan üniversite sayısına paralel olarak yeni bir çalışma alanı oluşturacağı düşünülmektedir.

Ülkemiz üniversitelerinin akademisyen ve öğrencileri ile birlikte topyekun yönlendirilmesine yönelik hedeflerden birisi Türk yüksek öğretimindeki performans açığını ortadan kaldırmayı ve performans kriterlerinde (etkinlik, verimlilik, kalite, yaratıcılık ve yenilik vb.) iyileştirmeler sağlamayı amaçlamaktır. Bunun beraberinde üniversitelerce üretilen sektörel ve bilimsel proje ve yayınların sayısı, ardından bu çalışmaların geri dönüşü olarak gelen hibe, danışmanlık, proje telifleri, patent almak gibi imkanlarının artırılması temel hedeflerin başında gelmektedir. Bu kıstasları kapsayan tanımlayıcı istatistiksel değerler temelli sıralı ölçek geliştirilmesindenense değişkenler arası ilişkileri test edebilmeye olanak sağlayacak eşit aralıklı (interval) ölçekler, bilimsel araştırmalar için daha da önem kazanmaktadır.

Değişen ve sosyo-ekonomik düzende bilgiye dayalı entelektüel sermaye kapasitesi yüksek işletmeler rakipleri arasında öne çıkarken, üniversitelerin bu değişen yapıya yetenekli ve nitelikli bireyler sağlaması beklenmektedir (Çetin, 2007). Bilindiği üzere son yıllarda hızla değişen ve yüksek rekabetçi çevre koşullarına paralel olarak gelişme gösteren kurumların çalışan yetkinlikleri talebi de iş arama yarışındaki yeni mezun öğrenci profilini oldukça değiştirmektedir. Yerel ve ülkesel kalkınmada katma değeri yüksek üretimi beraberinde getirecek olan altyapıyı destekleyebilmek için üniversiteler, öğrenci geri bildirimleri yanında, sektör beklentilerinden düzenli olarak beslenerek planlamalar yapmalı, araştırmacılar ve bilim adamları geleceğin işgücünü sektör koşullarına hazırlarken öğrencileri yetkinlik kazanabilecekleri ve mevcut yetkinliklerini geliştirebilecekleri bilimsel çalışmalar ve uluslararası projelerinde aktif rol alabilmeleri doğrultusunda yönlendirmelidir. Dolayısıyla bu yaklaşımlarla yüksek değere sahip bilgi, yetenek, tavır ve davranışlar öğrencilere kazandırılmalıdır.

### **2.1.1. Akademik Performans**

Son yıllarda uygulamaları pek çok üniversitede gözlenebilen toplam kalite yönetimi ve akreditasyon çalışmaları çerçevesinde “öğretim üyelerinin değerlendirilmesi” ya

da başka bir deyişle “akademik performansın değerlendirilmesi” kaçınılmaz olmuştur (Kaptanoğlu ve Özok, 2006). Ancak üniversitelerde bu konuda nasıl bir uygulama yapıldığına bakıldığında çok net tanımlanmış, belli bir standardı olan bir uygulama görülmektedir. Üniversitelerde, “akademik yükseltme ve atama ölçütleri” şeklinde tanımlanan puanlama sistemleri geçerli olup, bu puanlama kriterleri üniversiteden üniversiteye hem kullanılan ölçütler hem de ölçütlerin değerleri açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Akademik performansın değerlendirilmesi için; kullanımı kolay, her akademisyene ait kriterleri ortak bir platformda değerlendirebilen, esnek, sözel değişkenlerle ifade edilen ölçütleri kolaylıkla sayısallaştırabilen bir model geliştirilmesi gerekmekte ve kullanılacak bu sistemin tüm üniversitelerce kabul edilerek uygulanması, böylece ortak bir ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

### **2.1.2. Akademik Kalite Performansı**

Son on yılda yükseköğretim kurumlarının ve bu kurumlarda eğitim gören öğrenci sayıları hızla artmaktadır. Artan bu talebe karşın, üniversite öğrencilerinin mezuniyet sonrasında yeterli bilgi düzeyine ulaşamamaları, ülkelemiz yükseköğretimde “Kalite Güvencesi” sorununu gündeme getirmiştir. Uluslararası öğrenci hareketliliği, sınır ötesi üniversiteler ve küreselleşen ekonomide hizmetlerin serbest dolaşımı nedeniyle yükseköğretimde kalite güvencesi sadece ulusal değil, uluslararası bir boyut kazanmış, diplomaların tanınması ve akreditasyon konuları ikili veya çok taraflı ilişkilerde önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, pp: 43)

1980'li yıllardan başlayarak tüm sanayilemiş ülkeler yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için bir “Ulusal Kalite Güvence Ajansı” (National Quality Assessment Agency) kurmuşlardır. Bu ulusal ajansların tamamına yakın bir kısmı devlet tarafından finanse edilmekte ancak devletten bağımsız özerk kurumlar olarak çalışmaktadırlar.

Bu ajanslar Danimarka, İsviçre, Norveç, Avustralya, Japonya gibi bazı ülkelerde doğrudan devlet tarafından, Hollanda ve Portekiz’ de üniversiteler tarafından ortaklaşa olarak, Fransa ve İngiltere’de ise devlet ve üniversitelerden bağımsız ajanslar halinde kurulmuşlardır. A.B.D., Almanya ve Meksika gibi federal

devletlerde tek bir ulusal ajans değil, eyaletlerin kendi kalite güvence ajansları bulunmaktadır.

Ulusal Kalite Güvence Ajansları genellikle üniversite, işveren ve hükümet temsilcilerinden oluşmaktadır. Örneğin, İrlanda uygulamasında 7 üniversite, 1 işveren, 1 ticaret odaları, 1 meslek odaları ve 1 öğrenci temsilcisi ile 2 yurtdışı uzman bulunmaktadır.

Bu ajansların temel görevi:

- Yükseköğretimde kalite güvencesi bilincini oluşturmak
- Yükseköğretim kurumlarının iç veya öz değerlendirmelerini incelemek ve değerlendirmek.
- Kurumların güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek, sorunların giderilmesi için öneriler sunmak ve gelişmeleri izlemek
- Kamuoyunu ve ilgili yurtdışı kurumları bilgilendirmek, saydamlığı sağlamak

Şeklinde gözlemlenmiştir.

Avrupa ve çevresindeki ülkelerin, Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturma çalışmaları çerçevesinde yükseköğretimde kalite güvence sistemleri konusundaki ortak birikime ve anlayışa dayalı bir sistem oluşturma çabaları, Bologna Deklarasyonu öncesinde 24 Ocak 1998 tarihinde Avrupa Birliği Konseyinin almış olduğu kararla başlamıştır. Bu karar, 1990'lı yıllarda Yükseköğretimde Avrupa Kalite Güvencesi Birliğinin (ENQA- European Association for Quality Assurance in Higher Education) kuruluşu ve daha sonraki Lizbon ve Bologna süreçleri ile desteklenerek geliştirilmiş ve büyük ivme kazanmıştır. ENQA, Bologna sürecinde üye ülkelerin kalite güvence sistemlerinin karşılıklı tanınması ve bu çalışmaların koordinasyonundan sorumlu kuruluş olarak bu çalışmalarda önemli bir rol üstlenmiştir. ENQA'nın yürütmekte olduğu bu çalışmalara Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA), Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (EURASHE) ve Avrupa Ulusal Öğrenci Birlikleri (ESIB) destek vermekte ve gelişmeler Bologna İzleme Grubu (BFUG) tarafından takip edilmektedir.



Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda, günümüze kadar bu alanda yapılan çalışmalar ve bu kapsamda önerilen ilke ve standartlar, 2005 yılında ENQA tarafından "Avrupa Yükseköğretim Alanında Kalite Güvence İlke ve Standartları" raporunda yayımlanmış ve Bergen toplantısında Bologna sürecine dahil ülkelerin Eğitim ile ilgili Bakanları tarafından kabul edilmiştir. Bu alanda benimsenen ilke ve standartlar:

- Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesi (internal quality assurance)
- Yükseköğretim kurumlarının dış kalite güvencesi (external quality assurance)
- Kalite Güvence Ajanslarının dış kalite güvencesi

Kalite uygulama ve süreçlerine yönelik temel ilke ve standartları içermekte ve günümüzde üye ülkelerin bu alandaki çalışmalarını, belirlenen bu ilke ve standartlar çerçevesinde yürütmeleri beklenmektedir.

Günümüzde bu alandaki çalışmalar her ne kadar benimsenmiş olan bu ilke ve standartlar göz önüne alınarak yürütülmekte ise de AYA'ya bağlı bulunan 45 ülkedeki siyasal sistemler, sosyo-kültürel ve dil farklılıkları, eğitim gelenekleri, kalite standartlarının "tek model" halinde oluşmasına engel olmaktadır. Bu nedenle, üye ülkelerin kalite güvence ajanslarının benimsedikleri kalite güvence sistemlerinde farklı yöntem ve yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Avrupa'da kalite güvencesi uygulamaları iki eksende farklılaşmaktadır. Birinci farklılaşmada kullanılan yöntemler; Değerlendirme (Evaluation), Akreditasyon (Accreditation), Denetleme (Audit), Kıyaslama (Benchmarking) üzerindedir. İkinci farklılaşmada ise alanlar; Konu, Program, Kurum ve İşlev temelindedir. Her iki eksen üzerinde ki farklılaşmanın nasıl bir çeşitlilik yarattığı Tablo(1)'de verilmektedir.

**Tablo.1: Kalite Güvence Ajanslarının, Kullandıkları Kalite Güvence Yöntemi ve Bu Yöntemlerin Kullanıldıkları Alanlarına Göre Dağılımı**

	Değerlendirme	Akreditasyon	Denetleme	Kıyaslama
Konu	6	1	1	6
Program	21	20	5	7
Kurum	12	10	14	4
İşlev	10	0	1	4

*Kaynak: Quality Procedures in EHE; ENQA Survey, 2003*

Yükseköğretim kurumlarına kalite güvencesi vermek (hatta kurumları bu açıdan sıralamak), bu kurumları akredite etmek veya etmemek bir ajans için oldukça iddialı ve zor bir görevdir. Meslek dayanışması, kamu kurumlarının ya da siyasetçilerin baskıları ve ulusal endişeler ajansların görevlerini tarafsız ve bağımsız olarak yerine getirmelerini daha da zorlaştırmakta ve değerlendirmelerin güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır.

Bu nedenle Bergen’de Avrupa Yükseköğretim Alanında 2007 yılından itibaren 45 üye ülkenin ulusal ajanslarının değerlendirilmeye başlanması, 2010 yılına kadar bu “ajansların akredite edilmesi” (Meta-Accreditation) ve bir şemsiye altında toplanması (Register of Quality Assurance Agencies) için karar alınmıştır.

Buradaki amaçlardan birisi de üye ülkelerde aynı kalite ölçütleri değerlendirme ve yükseköğretimde uluslararası öğrenci hareketliliği ve eğitim sürelerinin ve diplomalarının tanınması konularında günümüzde karşılaşılan bazı sorunları aşmaktır. Denetleme süreçlerinin kullanılmasını sağlamak, böylece saydamlığı artırıp,

Türkiye’de de girişimci üniversitenin temel unsuru olan kitle eğitimini sağlamak üzere üniversiteler kurulmuştur. Ancak bu eğilim plansızca ve bazen de seçim yatırımı olarak kurulan üniversiteleri ortaya çıkarmıştır (Arap, 2010). Özer’e (2011) göre, bu durum da şüphesiz üniversitelerde eğitimin ve mezunların kalitesini düşüren bir unsur olmaktadır. Türkiye “her ile bir üniversite” kurma hedefini gerçekleştirmiştir. Ancak artan üniversite sayısı ile akademik çalışmalarda beklenen artış ile mezunların kalitesindeki beklenen artış paralel değildir. Aksine üniversite mezunu gençlerin işsizlik oranı, Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre

artma eğilimindedir. Üniversite mezunu işsizlerin sayıca artması üniversite mezununa olan bakışı da olumsuz etkileyecek bir durumdur. Bunun yanında mezuniyetlerinin sonrasında hemen işe giremeyen mezunlarda akademik birikimlerini çalışma hayatında hemen aktarma ve deneyim sahibi olma fırsatını yakalayamayacaklardır. Girişimci üniversite modeline geçişte ve girişimci kültüre sahip olmanın önündeki başlıca engel budur. Dolayısıyla Türkiye açısından temel hareket noktası, üniversitelerin niceliksel olarak artışı değil niteliksel olarak gelişimine daha fazla önem vermek olmalıdır.

### 2.1.3. Uluslararasılaşma

Yükseköğretim Kurulu'nun 2007 senesinde yayınlanmış olduğu "Türkiye' nin Yükseköğretim Stratejisi" isimli yayın göz önüne alındığında; dünyada yükseköğretimin giderek ülkelere özgü bir etkinlik olmaktan çıktığını ve küresel bir etkinlik haline gelmekte olduğu çok açık bir gerçektir. Genç nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelere, gelişmiş ülkelere yönelik büyük yükseköğrenim talebi karşısında, gelişmiş ülkelerin yükseköğretim sistemleri öğrenci hareketliliğine giderek daha açık hale gelmektedir. Örneğin, OECD ülkelerinde yükseköğrenim gören yabancı öğrencilerin sayısı son 20 yılda iki katına çıkarak 1.6 milyona ulaşmıştır. Bu ülkeler arasında yabancı öğrenci oranı A.B.D.'de % 30, İngiltere de, % 14, Almanya'da % 13, Fransa'da % 9, Avustralya'da % 7 düzeyindedir. Yabancı öğrencilerin en yoğun olduğu ülkeler Avrupa ülkeleridir. Bu ülkelerde 2001 yılında 831.000 olan yükseköğretime kayıtlı bulunan yabancı öğrenci sayısının günümüzde bir milyona yaklaştığı tahmin edilmektedir. Ancak, bu öğrencilerin yaklaşık yarısı, Avrupa Birliği'nin "**öğrenci hareketliliği**" (*student mobility*) Socrates/Erasmus programlarından yararlanarak, bir üye ülkeden diğerine giden öğrencilerden oluşmaktadır. A.B.D.'de ise yabancı öğrencilerin yaklaşık % 60'ı Asya, % 15'i Avrupa ülkelerinden gelen öğrencilerden oluşmaktadır.

Ülkeleri dışında yükseköğrenim gören öğrencilerin % 43'ü Asya, % 35'i Avrupa, % 12'si Afrika, % 7'si Kuzey Amerika ve % 3'ü Güney Amerika kökenlidir (Tablo 2). Tek tek ülkelere bakıldığında nüfusu ile paralel olarak Çin yurtdışına en çok öğrenci gönderen ülke olup, bu ülkeyi Kore, Hindistan, Yunanistan ve Japonya izlemektedir.

**Tablo 2: Yükseköğretimde Ülkelerarası Öğrenci Hareketliliği**

OECD Ülkelerinde Kayıtlı Yabancı Öğrenci Sayıları		Ülkelerin Yurtdışına Gönderdiği Öğrenci Sayıları	
A.B.D.	475 169	Çin	124 000
İngiltere	225 722	Kore	70 523
Almanya	199 132	Hindistan	61 179
Fransa	147 402	Yunanistan	55 074
Avustralya	110 789	Japonya	55 041
Japonya	63 637	Almanya	54 489
Kanada	40 667	Fransa	47 587
İspanya	39 944	Türkiye	44 204
Türkiye	16 656	Endonezya	26 615
Hollanda	16 589	İspanya	26 196
Danimarka	12 547	İngiltere	25 198
Macaristan	11 242	Hong Kong	23 261
Toplam OECD	1 580 513		

*Kaynak: OECD, Policy Brief; Internationalization of Higher Education*

Tablo 2 ‘ ye baktığımızda, yaşadığımız kıta olan Avrupa’ da, AB üyesi olmamasına rağmen Türkiye’ nin değişim programlarına ne kadar önem verdiği ve bu konuda önde gelen ülkelerle aynı kategoride olduğunu gözlenmektedir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler yükseköğretiminin küreselleşmesinde öğrenci hareketliliğine bağlı olmayan yeni biçimler yaratmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda giderek yaygınlaşan bir uygulama “**program hareketliliği**” (*programme mobility*) olmuştur. Bu uygulama çerçevesinde öğrenciler bir başka ülkenin eğitim programlarına, yurtdışına gitmeden ve genellikle sanal eğitim tekniklerinden yararlanarak, kendi ülkelerinde kayıt olabilmekte ve derece alabilmektedirler.

Bu tür bir başka uygulama ise, gelişmiş ülke üniversitelerinin, başka ülkelerde açtıkları yerleşkelerde eğitim vermesi şeklinde olmakta ve bu durumda “**kurumsal hareketlilik**” (*institutional mobility*) yaratmaktadır. Diğer uygulamalardan farklı olarak Avustralya’nın bu yeni yaklaşımları çok etkili bir biçimde uyguladığı gözlenmektedir. Avustralya yükseköğretim kurumlarına kayıtlı Uzak Doğu ülkeleri

öğrencilerinin yarısı bu uygulama çerçevesinde eğitim görmektedir.

Yükseköğretimde yabancı öğrenci hareketliliğinin giderek artırılmasındaki amaç sadece yükseköğretim kapasitelerinin kullanılmasındaki etkinliği artırmak değildir. Bunun ötesine geçen sosyal amaçlar bulunmaktadır. Örneğin, Avrupa Birliği Sokrates ve Erasmus programlarıyla üye ve aday ülkeler arasında öğrenci ve öğretim üyesi hareketliliğinin artışını özendirirken, kültürel diyalogu geliştirmeyi, Avrupa eğitim ve araştırma alanını yaratmayı, bir ortak Avrupa bakış açısının oluşumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu hareketliliğin AB ülkeleri arasında karşılıklı anlayış ve dayanışmanın gelişmesine yardım etmesi beklenmektedir.

Yükseköğretim alanındaki hareketliliğin toplumsal sonuçları yanısıra çok önemli ekonomik sonuçları olduğunu da göz ardı etmemek gerekir. Almanya, Fransa, Kanada ve A.B.D. gibi ülkeler öğrenci hareketliliğini seçkin yabancı öğrencileri ileride kendi nitelikli işgücüne katma beklentisi içinde desteklemektedirler. Avustralya, İngiltere, Yeni Zelanda gibi bazı ülkeler ise yabancı öğrencilerden alınan yüksek öğrenim harçları ile ek mali kaynak yaratmak amacını gütmektedirler. Yabancı öğrencilere sunulan yükseköğretim hizmetinin mali büyüklüğünün 1998 yılında 30 milyar doları aştığı ve hizmet sektöründe dünya ticaretinin % 3'ünü oluşturduğu tahmin edilmektedir (OECD, 2004).

Son olarak üniversitelerde yapılan araştırma ve söyleşiler sonucunda üniversitelerin farklı kültürleri bir araya getirmek için en uygun ortamlar oldukları, Erasmus ve Sokrates gibi programların üniversiteler tarafından “Kültür Etkileşimi” olarak görüldüğü; ancak ülkemize gelen öğrenci sayılarının çok az olmasından ötürü ülke ekonomisine katkı sağlayamadığı tespit edilmektedir. Bu yolla ülkemize gelen öğrencilerin ülke ekonomisine katkı sağlayabilmesi açısından Türkiye’deki üniversitelerin politikaları, kadroları ve mekansal eksikliklerinin giderilmesi, meslek yüksek okullarına yönelik yeni anlaşmaların yapılmasının yanında bu yurtdışı programlarının geliştirilmesi ve özellikle ülkelerin farklı ekonomik durumları göz önüne alınarak düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Avrupa içersinde diplomaları birbiri ile uyumlaştırmak için bir Avrupa Birliği girişimi olan Bologna Süreci’ne daha fazla dahil olarak öğrenci tecrübesini artırma desteklenmelidir. Uluslararası öğrenciler, Yükseköğretim kurumlarına birçok fayda getirmektedir.

Üniversitenin kültürel ve entellektüel çevresini zenginleştirmekte, yeni müfredat yaklaşımlarını canlandırmakta ve kültürler arasında yeni anlayışları geliştirmektedir. (Özerdem ve Demirkıran, 2011)

#### **2.1.4. Öğrenci Memnuniyeti**

Bilginin ve beşeri sermayenin bir üretim faktörü olarak kritik önem taşıdığı bilgi toplumunda, çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak için en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı, çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak sistemin sadece yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması bir anlam ifade etmemektedir. Sistem içinde insan girdisinin niteliği daha fazla önem taşımaktadır. Bir insan, en ideal sistemi çalışamaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya çıkarabilir. Böylelikle eğitimde kalitenin ve verimliliğin artırılması rekabet edebilirlik avantajı yaratmak isteyen tüm toplumların birincil amacı olmak zorundadır (Uzgören ve Uzgören, 2007; Yıldırım, 2002; Özdemir, 2002).

Bu nedenle üniversiteler toplumların ekonomik, sosyal, kültürel, bilimsel, teknolojik, etik ve entelektüel gelişiminde önemli bir görev üstlenmektedir. Özellikle bilgi toplumunda üniversitelerde nitelikli eğitim-öğretim ortamının yaratılması koşuluyla çağdaş bir gelişme düzeyinin gerçekleştirilebilmesi kaliteli bir üretim prosesi ile mümkündür (Gençyılmaz ve Zaim, 1999). Bu bağlamda üniversitelere düşen görev geleceğe yön verecek gençlerin yetişmelerine en yüksek düzeyde katkıda bulunmaya çalışmak, dolayısıyla eğitilmiş nitelikli işgücü talep eden işverenlerin ve öğrencilerin (eğitim hizmetini talep edenlerin) memnuniyetini sağlamak olmalıdır (Yenen v Gözlü, 2003; Taşcı, 1995; Eroğlu, 2002).

Öğrencinin öğrenim görmüş olduğu kuruma yönelik memnuniyeti temelde çok boyutlu bir olgudur. Bu olgu; eğitim kalitesi, fiziki mekanlar, sunulan uygulama olanakları, sosyal kültürel ve sportif olanaklar ve öğrencinin bireysel özellikleri gibi farklı boyutları da içeren bir yaklaşımla incelenebilir. Öğrenci memnuniyetinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen çeşitli çalışmalar incelendiğinde, genellikle öğrencilerin memnun oldukları unsurların ölçülmesine (Baykal vd., 2002; Tütüncü ve Doğan, 2003) veya değişik eğitim sistemlerinde öğrenci memnuniyetindeki farklılıkların belirlenmesine (Ev, 2005; Ayhan ve Tunacan, 2006)

yönelik oldukları görülmektedir. Konuya daha da geniş bir bakış açısıyla yaklaşılacak çalışmalarda ise, eğitimde genel olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının irdelendiği belirlenmiştir (Bulut, 1997; Taşcı, 1995; Ögeli ve Dursunkaya, 2001; Eroğlu, 2002). Öğrenci memnuniyetinin incelenmesinde bölümlerdeki öğretim elemanlarının da değerlendirilmesi gerekir. Fakültelerde görev yapan öğretim elemanlarının bireysel yeterliliği, öğrencilerle ilişkileri de öğrencilerin verimliliklerini ve dolayısıyla da onların, bölümün ve fakültenin başarısını etkileyecektir (Altaş, 2006).

## 2.2. Üniversitelerde Yönetimin Rolü ve Desteği

Günümüzde yükseköğretimin yönetimi için arayışlar bir uçta Kuzey Amerika ülkelerindeki “iş yönetimi” (*managerial*) modeli ile diğer uçta Kıta Avrupası’nın “meslektaşlar yönetimi“ (*collegial*) modeli arasındaki geniş yelpazede sürmekte ve ülkeler bu iki uç arasında kendilerine en uygun modeli bulmaya çalışmakta ve çoğunlukla “girişimci” (*entrepreneurial*) üniversite modeli diye adlandırılan bir modele yönelmektedirler. (YÖK Strateji Kitapçığı, 2007)

“İş Yönetimi Modeli” (A.B.D., Kanada) tümüyle üniversite dışından atanan üyelerden oluşan bir “Yönetim Kurulu [Mütevelli Heyeti]” (*Board of Trustees*), bu kurul tarafından üniversite içinden veya dışından atanan, tam yetkili bir Başkan (*President*) ve Yönetim Kurulu’nun onayı ile Başkan tarafından üniversite içinden veya dışından atanan diğer yardımcıları ile akademik birim yöneticilerinden (Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) oluşan güçlü **dikey bir yönlendirici çekirdeği** (*strong steering core*) bulunan bir modeldir. Bu modelde akademik kurulların karar yetkileri oldukça sınırlı kalmaktadır.

“Meslektaşlar Yönetimi Modeli” (Finlandiya, Yunanistan, Fransa, Almanya, İsviçre, Japonya) ise sınırlı yetkilerle donatılmış yöneticilerin (Rektör, Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) seçim ile belirlenmesini ve Senato, Üniversite Konseyi, Fakülte ve Bölüm Kurulları ile de yatay bir yönetimi öngermektedir. Bu modeli uygulayan ülkelerde yöneticilerin seçimi ve yöneticiler ile kurumlar arasındaki yetki paylaşımı açısından önemli farklılıklar gözlenmektedir. Örneğin bazı ülkelerde Rektör tek dereceli bir seçim ile belirlenmekte, seçmen kitlesi tüm akademik ve idare personel

ile öğrencilerden oluşmakta (Yunanistan), bazı ülkelerde ise sadece akademik personelden oluşmaktadır (Finlandiya). Tek dereceli seçim uygulanan ülkelerde atama genellikle bir üst mercinin (Eğitim Bakanı, Başbakan veya Cumhurbaşkanı) onayını gerektirmektedir. Almanya, Fransa, İsviçre gibi diğer bazı ülkelerde ise iki dereceli bir seçim sistemi uygulanmaktadır. Önce seçiciler kurulu (genellikle Senato) üyeleri belirlenmekte ve Rektör bu kurul tarafından seçilip atanmaktadır. Her iki sistemde de rektörlük görev süresi 4 veya 5 yıllla sınırlandırılmakta, ancak Rektör ikinci bir dönem için seçilip atanabilmektedir.

Türkiye’ de ki sisteme baktığımızda ise İş Yönetimi Modelinden ziyade Meslektaşlar Yönetimi Modelinin benimsenmiş olduğu gözlenmektedir. Hiyerarşik toplum yapısının egemen olduğu kültürlerde İş Yönetimi Modelinin çalışanlar ve öğrenciler arası anlaşmazlıkları çözüme ve kordinasyonu artırma açısından yetersiz kalacağını öngörebiliriz. Bu etkenlere bağlı olarak açıkça görülüyor ki üniversitelerde başarının altındaki en temel faktör insan faktörü iken, bu faktörle en yakından ilişkili etken yönetimin rolü ve desteğidir. Akademik girişimcilik faktörü olarak yönetimin desteğinden kast edilen, akademik personelin, yeni fikir üretmeleri için cesaretlendirilmesi, bu yeni fikirlerden göze çarpanların hızlı bir şekilde projelendirilerek uygulamaya alınması, yenilikçilik yolunda çeşitli aşamalarda karşılaşılabilecek muhtemel örgütsel engelleri ve kurum içi bürokrasiyi en aza indirmeye yönelik üst yönetimin tutum ve davranışlarıdır (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Kanter, 2006). Üniversite üyelerinin yaratıcı fikir ve proje önerilerinin üst yönetim tarafından teşvik edilmesi, değerlendirilmesi ve yapıcı yorumlarla çalışanlara geri bildirim, bu öneriler arasından umut vaat edenlerin kurum içinde uygulamaya alınması üniversitelerde yenilikçiliğin sürdürülebilir kılacak doğrudan etkileri olacaktır (Alpkan vd., 2005). Üst yönetim tarafından desteklenen girişimci örgüt yapısı, bireysel çaba ve grup çalışmalarıyla elde edilen tecrübeler zaman içinde örgütsel bir hafıza ve bilgiye dönüşerek üniversite içi yenilikçiliği güçlendirecektir (Nonaka, 1994; Erden, Von Krogh ve Nonaka, 2008).

### **2.2.1. Proje ve Araştırma Desteği**

Endüstri ve üniversitelerin birlikte yaptıkları spesifik araştırma projelerinin üzerindeki finans ve rekabet baskısını azaltmak üzere pek çok hükümet mali destek programları sürdürmektedir. Devlet destekli araştırma projeleri genellikle rekabet



öncesi alanlarda fakat uygulamaya dönük çalışmalar için olmaktadır. Bu tür destek çerçeveleri genellikle; üniversite-sanayi ilişkisini ve ağıyapıları geliştirmek, teknoloji transfer ve araştırmaların ticarileşme hızını artırmak, endüstrinin araştırmaya daha çok kaynak aktarmasını sağlamak, küçük firmaların araştırma kapasitelerini geliştirmek, üniversite araştırma programlarını endüstri ve pazar ihtiyaçlarına yöneltmek gibi bir çok amacı birlikte sağlamaya çalışırlar.

Üniversitelerin özel yarar için değil, kamu yararına araştırma yapma önceliği her zaman geçerliliğini koruyacaktır. Kaldı ki üniversitelerin değişik şekilde ekonomik gelişmeye sağladığı indirek katkıların, sanayi işbirlikleri ile sağlayacağı direk katkılardan çok daha önemli olduğu öne sürülmektedir (Pavitt ve Patel, 1998). Salter ve Martin (2001), kamusal fonlarla sürdürülen araştırmalarla yukarıda belirtilen indirek katkı formunda en az altı farklı faydanın ekonomik büyümeye yol açacağını söylemektedir. Bu faydalar şunlardır;

- Kullanılabilir bilgi stoğundaki artış: Bu durum kamu fonları ile yapılan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ile doğrulanmıştır.
- Yeni bilimsel araç ve yöntemin yaratılması: Temel araştırmalarda yeni problemler, araştırmacıları yeni metod ve araç geliştirmeye zorlar ve bunların önemli bir kısmı bir müddet sonra endüstri tarafından adapte edilir.
- Ağıyapılar oluşturma ve sosyal etkileşimi geliştirme: Kamu kaynakları, araştırmacıları Ar-Ge ağıyapılarında yer almaya zorlar. Bu ağıyapılar yoluyla da yeni fikirler oluşur ve yeni bilgiler taraflar arasında aktarılır.
- Bilimsel ve teknolojik problem çözme kapasitesindeki artış: Birçok firmanın değişik teknoloji kombinasyonlarına ihtiyaçları vardır. Oysa kendileri bunların bir kısmında uzmandırlar. Bu durum ürün çeşitlilikleri ile de doğrudan ilgilidir. Anlaşılabilir nedenlerle, büyük ölçekli firmaların sahip oldukları teknolojiler ürün çeşitliliğinden daha üst seviyededir.
- Yeni firma yaratma: Kamu destekli araştırmalar bazen ticari olarak karlı yeniliklere ve bu kanalla da yeni firma oluşumlarına yol açarlar. Özellikle biyoteknoloji gibi araştırmaların çok yapıldığı alanlarda bu durum çokca görülmektedir.
- Hepsinden önemlisi, iyi eğitilmiş mezunların yetiştirilmesi: Bu mezunlar, firmalar için birincil ekonomik kazanç olarak görülmelidir. Yeni mezunlar firmaya en son bilimsel araştırma bilgilerini, kompleks problem çözüm yöntemlerini ve Ar-Ge

fikirleri ve uygulamalarını getirecektir. Kaldı ki özellikle organizasyon, teknoloji ve bilgi sistemlerindeki karmaşık yapıların gereği olarak öğrencilerin çok farklı niteliklerle yetiştirilmesi beklenmektedir.

Sonuç olarak tüm teknolojik gereksinimlerin kaynağının akademik çalışmalara ve bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan bilimsel verilere dayandırılması gereği çok açıktır. Bunun beraberinde Üniversite Yönetiminin, akademik çalışmalar ile kamu ve/veya özel sektör arasında bir köprü olarak proje sayılarını artırması bölgenin ekonomik refahına katkı sağlayacaktır. En önemlisi bu çalışmaların kamu ve özel sektörün ihtiyaçlarına yönelik olması yönünde strateji belirlenmesi ve akademik personelin bu amaca güdülenmesi, üst yönetimin temel amaçlarından biri olmalıdır.

### **2.2.2. Koordinasyon Desteği**

Devlet-Üniversite-Özel Sektör üçlüsünün eşgüdümüne gereksinimi tartışılmaz bir gerçektir. Günümüzde bu üçlünün bağı öylesine kuvvetlenmeye başlamıştır ki adeta bir ortak bir sistem haline gelmiştir; üniversiteye kamunun idari ve maddi desteğinin doğru zamanda doğru miktarda gelmesi ne kadar önemliyse üniversitelerin özel sektöre know-how akışı da zamanlama ve isabetlilik bakımından o kadar hassastır. Özel sektör ise bu aldığı akademik ve teknolojik destek sonucunda verimliliğini ve dolayısıyla vergi ödemelerini arttırarak sisteme geri dönüşte bulunur. (Kiper, 2004)

Bilim, teknoloji ve ekonomi, birlikte dünyanın endüstrileşmesinde temel etkenler olarak görülmektedir. 18.Yüzyılın sonlarında başlayan süreçle, teknolojiler bilimsel bilgi temelli olarak gelişmeye başlamış ve bu etkileşim endüstrileşme ve ekonomik gelişmenin dinamiğini oluşturmuştur. Üniversiteler, bilimsel ilerlemenin temel üreticileri olurken, endüstri yeni teknolojilerin ve buna bağlı olarak ekonomik büyümenin yaratıcısı olmuştur. Devlete ise özellikle bilimsel çalışmalara parasal destek sağlama görevi düşmüştür.

Üniversite, sanayi ve devlet arasındaki bu üçlü ilişkinin ekonomik büyümeyi besleyen önemli bir etkisi olmakla birlikte bu işbirliği her zaman verimli olamamaktadır. Araştırma kuruluşları ve üniversiteler de; temel araştırmalardan, geliştirmeye, öğrenimden, bilgi transferine kadar gerçekleştirdikleri birçok etkinlikle ve araştırma konuları ve bunların ticarileşmesi, teknoloji seçimleri gibi tercihleri ile teknoloji transferinde belirleyici rol oynamaktadırlar. Hükümetler ve yerel, bölgesel

yönetimler; ulusal- bölgesel firmalara rekabet avantajı sağlamak yanında ulusal güvenlik, enerji ve çevre konularında sürdürülebilir gelişme amaçları güderler. Bu amaçlar için teknoloji transfer sistemlerini etkileyen vergi, ithalat/ihracat, inovasyon, eğitim, regülasyon, ulusal araştırma altyapısı, Ar-Ge destekleri vb. bazı kararlar alırlar veya politikalar geliştirirler.

Bu yaklaşımlar sonucu üniversite giderek daha artan şekilde girişimci formatında bilgi toplumuna entegre olmaya başlamıştır. Bu değişim, tarafların birbirinin rollerini üstlendiği diğer bir deyişle giderek yaklaşarak artık üçlü bir kesişme alanının yaratıldığı bir yapıya dönüşmüş bulunmaktadır. Üniversite yönetiminin bu eşgüdüm sonucunda ortaya çıkan son ürünü, kendi katma değer sisteminin ana ögesi olan akademik personeline, kurumun stratejik planını yansıtacak şekilde ataması ve personeli bu hedefleri takip etmeye teşvik etmesi gerekir.

### **2.2.3. İşbirliği Desteği**

Yönetim tarafından stratejik amaçlara güdülenen üniversite personelinin operasyonel olarak akademik çalışmalarını kurum içi ve dışı kaynaklarla işbirliği içerisinde verimli bir şekilde kullandıklarından emin olmak eş güdülemenin sonraki aşamasıdır. Bunun en temel hali; ilgi alanları ortak olan akademik personele, kamu veya özel sektör ihtiyaçlarına yönelik öneriler getirecek ve onları birlikte çalışmaya teşvik edecek kurum içi sistemlerin entegrasyonunu sağlayacak bir altyapı oluşturmaktır.

Daha önce birbirlerinden epey uzak olan Akademi – Kamu – Özel Sektör üçlüsünün, giderek yakınsaması ve son on yılda özellikle büyüyen kesişme alanı yaratılması model olarak Etzkowitz tarafından açıklanmıştır. Triple Helix adı verilen model daha sonra Leydesdorff tarafından geliştirilmiştir. Bu model bir inovasyon sisteminin kamu, özel ve akademik dünya arasında kurumsal ilişkilerini değişik seviyelerde kurgulayarak bilginin sermaye olarak kullanılmasını açıklamaya çalışmaktadır. Üçlü sarmal modelinde, üç dünyanın (kamu, özel ve akademi) en son aşamadaki yaklaşması sonucu üç faktörle temsil edileceklerini öngörmektedir. Öte yandan Üniversitelerin, endüstrinin doğal özellikleri olan kar amaçlı, zaman endeksli beklentilerinin aksine farklı değerleri, prosedürleri ve amaçları vardır. (Kiper, 2004)

İşte bu amaç farklılıklarından dolayı Üniversitelerde; temel araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden, öğrenim ve bilgi transferine kadar bir çok etkinlik ve bunların

ticarileştirilmesi konusunda ortaya çıkan senkronizasyon eksiklikleri ancak işbirliği çerçevesinde, bu üç dünyanın ortak hareket etmesi sonucunda çözümlenebilir.

### 3. ÜNİVERSİTE GİRİŞİMCİLİĞİ

Bilginin yaratıcısı ve taşıyıcısı olarak bireyler girişimcilik süreçlerinde anahtar role sahiptir (Goldenberg, 2004). Bireysel seviyedeki girişimcilik özellikleri de örgütsel girişimcilik seviyesini etkileyecektir (Lumpkin ve Erdogan, 1999). Firma içi girişimcilik boyutları ile benzerlikler gösterse de bireysel ve örgütsel bazda temel amacın ekonomik getiri olmaması, bireysel anlamda kişisel tatmin duygusu ve bilimsel ilerlemeye katkı sağlama gayesi ve dahası bilim adamı olarak bireysel tatmin sağlarken, örgütsel amaçlara ulaşma isteği üniversite girişimcilik boyutlarında farklılar yaratabilmektir. Benzer şekilde üniversite üst yönetiminin yenilikçilik için çaba sarf eden üniversite personelinin yeni proje ve bilimsel çalışmalara başlamak için risk alma davranışlarını cesaretlendirmeleri, iyi niyetle başlanmış ama istenen sonuçlara ulaşamamış projeler/çalışmalar için harcanan kaynak kullanım bedellerinin tolere edeceğini açıkça belirtmiş olması da üniversite performansını olumlu etkileyecektir (Bulut, Tütüncüoğlu ve Aksoy, 2009). Hem birey hem de örgüt düzeyinde bu husus göz önünde bulundurularak bu çalışmada üniversite girişimciliği boyutları olarak “üniversite yenilikçiliği”, “üniversite risk alma odaklılığı” ve “üniversite proaktifliği” ele alınmıştır.

Yüksek eğitim kurumlarının, özellikle de üniversitelerin organizasyon yapısı, rolleri ve fonksiyonları üzerinde etkili olabilecek önemli gelişmeler söz konusudur. Bunları; globalleşme ve rekabetin hızla artması, devlet desteğinin giderek zayıflaması nedeniyle finansal sıkıntıların doğması ve piyasalarda meydana gelen değişimler olarak ele almak mümkündür. İlk olarak, globalleşme; sermaye, teknoloji ve bilginin ulusal sınırları aşarak entegre olması nedeniyle tüm ülkeler, firmalar ve üniversiteler üzerinde doğrudan etkili bir süreçtir.

Günümüzde ekonomik kalkınma, bir ülkenin teknik ve sosyo-ekonomik bilgiyi elde etme ve uygulama yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Globalleşme, bu eğilimi hızlandırır. Ayrıca, bu süreçte rekabetçi avantaj; teknik yenilikler ve bilginin rekabetçi kullanımından kaynaklanmaktadır. Bilginin yaratılması ve yayılımı sürecinde yaşanan hızlı gelişmeler, üniversiteler arasında ve üniversiteler ile diğer

kurumlar arasında rekabeti hızlandırmakta, üniversiteler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır (Smit, 2002; Aalerud, 2004). Dinamik olabilmek, uluslararası rekabette hızlı hareket edebilmek için yüksek eğitim kurumlarının yüksek derecede özerkliğe sahip olmaları gerekir. Kurumsal özerkliğin yanısıra, girişimci liderlik yapısını da geliştirme zorunluluğu söz konusudur. İkinci olarak; hükümetlerin yüksek eğitim için uygun fonlar sağlayamaması, giderek uluslararası bir olgu haline dönüşmektedir. Üniversiteler devletten ekonomik ve sosyal problemleri çözme konusunda bir beklenti içinde olduğu gibi, devlet de üniversitelerden daha iyi ve kaliteli bir yüksek eğitim konusunda bir beklentiye sahiptir. Ancak, finansal desteğin zayıflaması, devlet ile üniversiteler arasında bir güven bunalımı yaratır (Smit, 2002). Aslında, devlet desteğindeki azalma, kurumların yeni ya da daha yüksek öğrenci harçları, araştırma bursları, endüstri ve işletmeler ile araştırma anlaşmaları ve özel eğitim programları gibi çeşitli araçlar yoluyla kendi gelir kaynaklarını geliştirmeleri gerektiği anlamına gelir (Gumbort ve Sporn, 2001). Diğer taraftan; öğretim ve araştırma maliyetleri de yüksek düzeyini korumaya devam etmektedir. Daha az kaynakla mümkün olabilecek en iyi performansı sergileme durumu üniversiteleri, temel işletme/finans prensipleri ile yönetilmek zorunda bırakmaktadır (Kozeracki, 1998).

Üçüncü olarak; son yirmi yıl içinde işgücü, öğrenci ve kurumların gereksinimleri dramatik olarak değişim göstermiştir. Ekonomi ve toplumda bilgi odaklı girişimler sürekli büyüyen ve değişen işgücü piyasası yaratmakta, üniversitelerden bu piyasalara yetenekli öğrenciler sağlaması beklenmektedir. Üniversitelerin temel hedefi, iş mekanları ve toplumda yüksek değere sahip bilgi, yetenek, tavır ve davranışları öğrencilerine kazandırmaktır. Bu yeni öğretimin temel sürükleyici güçleri söz konusudur. Yeni bilginin üretilmesiyle birlikte bilgiye olan gereksinimin giderek artması, yüksek eğitime olan talebin artması demektir. Ancak, bunun negatif yönü de söz konusudur. Bilgi, kaynakların önüne geçebilir. Hiç bir üniversite, bilginin kapsam ve ölçeğinin bu denli büyümesini kontrol edemez. Herhangi bir üniversitenin böyle bir bilgi patlamasına ayak uydurması olanaksızdır. Ancak bu durum, uygun piyasalara yeni girişler için önemli fırsatlar yaratabilir. Böylece, üniversiteler bu yeni piyasalar ile ilişkilerini artırma eğilimi sergileyebilirler (Smit, 2002) Bu üç temel gelişme, üniversiteleri girişimci bir organizasyon olmaya doğru adeta yönlendirmektedir.

Özer' e göre (2005), Girişimci Üniversite modelinin önemli bir diğer unsuru da akademisyenlerdir. Akademisyenler özellikle üniversitelerin gerçekleştireceği işbirliği faaliyetlerinde aracı roledirler. Akademisyenlerin girişimci üniversitenin gerektirdiği kültüre sahip olmaları ve yetiştirdikleri mezunların da bu girişimci kültürde olmaları gerekmektedir.

Akademik personel ve üst yönetimin, üniversite girişimciliğine olan etkilerini değerlendirirken üç ana faktör altında incelenebilir.

### **3.1. Üniversite Yenilikçiliği (İnovasyon)**

Piyasaların canlılık özelliğinin öne çıkması, yenilikçilik kavramına dolayısıyla da bu kavramın tasarlama, geliştirme ve uygulama aşamalarına olan ilginin artması ile sonuçlanmıştır. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin ve yönetimlerin bu değişimlere karşı tepkilerinin yenilik niteliğinde olması, piyasada oluşan fırsatları değerlendirme adına önemlidir. Yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik kavramları ürün, hizmet, faaliyet, süreç ve insanla ilgili olup bunların etkilişimleri neticesinde oluşurlar.

Schumpeter'in 1950'lerde söylediği üzere örgütler varlıklarının değerini yenilemek için yenilik yapmak durumundadırlar (Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009:1). 1950'lerin öncesinde, yenilik (inovasyon) kavramı çok kullanılmamakla beraber önemli niteliğinde akademik literatürde kendine yer bulmuştur.

Yenilik kavramı, sosyal bilimciler, uygulamacılar ve politikacılar tarafından en çok ilgi gören kavramlardır birisidir. Kavram, sosyal bilimlerde, ekonomide ve politik ilişkilerde yeni değişimlerin odağıdır. Yenilik, bir yeni düşüncenin yaratılması ve uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu noktada altının çizilmesi gereken nokta her yaratıcı düşüncenin bir yenilik olarak kabul edilemeyeceğidir. Bir yenilik, teknolojik, süreçsel veya yönetsel bir nitelik barındırabilir. Bununla beraber, eski düşüncesinin yeni bir formatta uygulanması şeklinde de hayata geçebilir. Herhangi bir uygulama yenilikçi bir değişim niteliği barındırdığı sürece yenilik olarak kabul edilebilir. Yenilik, büyüklük ve süre açılarından farklılık gösterebilir. Bazı yenilikler küçük, adimsal ya da bireysellik niteliğinde olabileceği gibi planlı, daha geniş ölçülerde etkili ve devamlılık arz eden niteliklerde de olabilir (Blackwell, 1998:233).

Yenilik üzerine hazırlanmış önemli çalışmalardan biri olan Oslo Klavuzu'nda (2005, sf.50) yenilikçilik şöyle tanımlanmaktadır:

*“Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.”*

Oslo Klavuzu'nda detaylandırıldığı üzere yeniliğin bu geniş tanımı olası yenilikler yelpazesini kuşatmaktadır. Bir yenilik için asgari koşul ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar. Yeniliğin genel bir özelliği, gerçekleştirilmiş olması gerektiğidir. Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, piyasaya sürüldüğünde gerçekleştirilmiş olur. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri ya da organizasyonel yöntemler firmanın faaliyetlerinde gerçek kullanıma girdikleri zaman gerçekleştirilmiş olurlar. Yenilik faaliyetleri yapısal açıdan firmadan firmaya büyük değişiklikler arz etmektedir. Bazı firmalar, yeni bir ürün geliştirme ve piyasaya sürme gibi iyi tanımlanmış yenilik projelerine girişmekte iken, diğerleri esas olarak ürünleri, süreçleri ve faaliyetlerinde sürekli iyileştirmeler gerçekleştirmektedir. Her iki tür firma da yenilikçi olabilir; bir yenilik, tek ve önemli bir değişimin uygulanmasından veya bir arada önemli bir değişiklik oluşturan bir dizi küçük adımsal değişikliklerden meydana gelebilir.

Yenilikçilik, yeni bir fikir/buluşun parasal getiri sağlayan bir ürüne dönüştürülmesinde uygulanan ve benimsenen tüm süreçleri ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005). Sürekli öğrenme, yeni ve güncel bilgiyi sürekli takip etme eğiliminde olan bilim adamları dikkate alındığında üniversite yenilikçiliği, kurum içi işlerin hep daha etkin ve verimli olması için yeni yollar aranması, öğrenciye fayda sağlayacak yeni eğitim yöntemlerinin araştırılıp hayata geçirilmesi, fayda sağlayacağı düşünülen yeni proje ve araştırmalara önem verilmesi, yeni fikirlerin sıklıkla hayata geçirilmesi ve yeni bilgi üretme çabasının daim olması ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenlerle ilk hipotez şu şekilde ileri sürülmektedir:

*H1a: Üniversite yenilikçiliği, akademisyen performansı artırır.*

*H1b: Üniversite yenilikçiliği, öğrenci performansını artırır.*

### **3.2. Üniversite Risk Alma Odaklılığı**

Olası kayıpların hesaplanarak ekonomik ve sosyal fayda elde etmek amacı ile harekete geçmek risk alma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992). Üniversite bağlamında risk alma, yapılacak deney, gözlem ve araştırmalar için harcanacak zaman, para ve kaynakların araştırma sonuçlandığında beklenen faydayı yaratıp yaratmaması ya da bilimsel bir katkı ortaya konup konamaması ile tanımlanabilir. Bilim adamlarının şüpheli ve araştırmaya istekli yapıları risk alma eğilimlerini artırırken, başarıma istekleri/motivasyonları özellikle yüksek sosyal ve ekonomik fayda sağlayacağı düşünülen çalışmalarda daha da artacaktır. Dolayısıyla ikinci grup hipotezlerimiz şu şekildedir:

*H2a: Üniversite risk alma odaklılığı, akademisyen performansı artırır.*

*H2b: Üniversite risk alma odaklılığı, öğrenci performansını artırır.*

### **3.3. Üniversite Proaktifliği**

Proaktif bireyler, çevresel verileri baz alarak pasif bir şekilde hamlelerini belirlemek yerine (Buss ve Finn, 1987), öngörülerini ile çevrelerini şekillendirecek yetkinlikteki kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda üniversite proaktifliğinin, üniversite ve yerel/genel ekonomik yapının gelişimi için özel ve kamu işbirliği fırsatlarının farkına varılıp geliştirilmesi, üretilecek projelerin fonlanmasında uygun alternatiflerin yaratılması, genel akımların dışına çıkarak yeni çalışma alanlarının yaratılabilmesi gibi hususları içermesi gerektiği düşünülebilir.

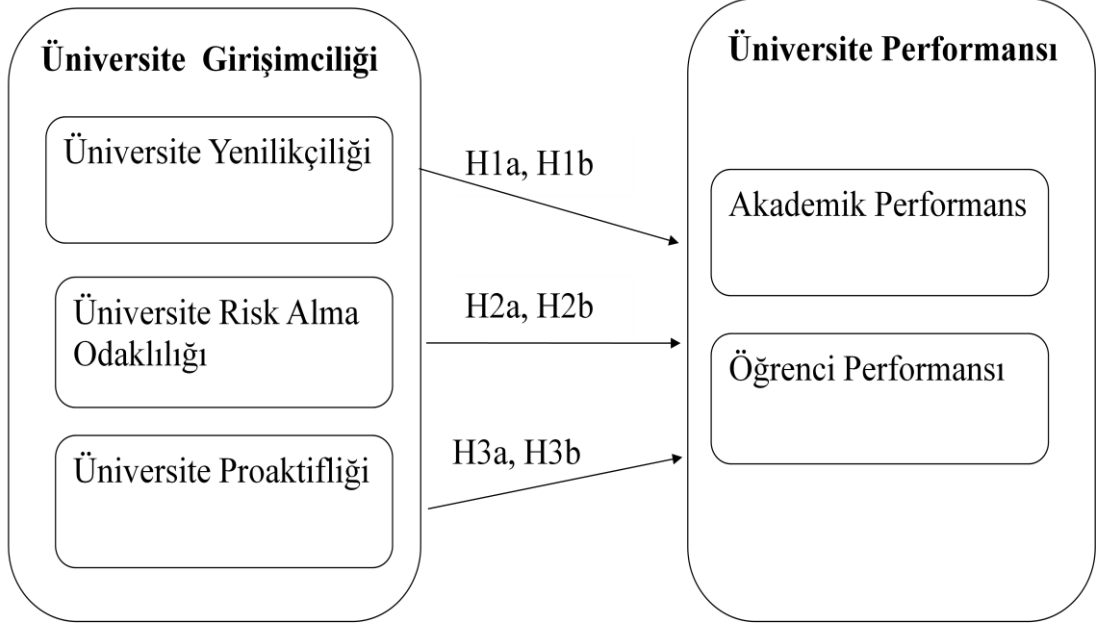
Üniversiteler proaktiflik konusunda, akademisyenleri yalnız bırakmak yerine, üst yönetim tarafından görevlendirilen bir departman veya görev takımı aracılığıyla yapılan öngörü ve tahminler sonucu gelecekte ortaya çıkması veya ilgi oldağı olması muhtemel konuları, kamu ve özel sektörden derleyip bülten halinde aktif olarak sunan uzmanların desteğiyle gerçekleştirebilir. Bu noktadan hareketle son hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

*H3a: Üniversite proaktifliği, akademisyen performansını artırır.*

*H3b: Üniversite proaktifliği, öğrenci performansını artırır.*



## Araştırma Modeli



## 4. METODOLOJİ VE ANALİZLER

### 4.1. Örneklem Alma

Araştırmada kullanılan üniversite girişimciliği boyutları ile ilgili ölçekler Todorovic vd.'lerinin (2011) geliştirmiş olduğu ölçek temel alınarak ancak dil ve kültürel özellikler de göz önünde bulundurularak dilimize çevrilmesi ve gerekli uyarlamaların yapılması ile son halini almıştır. Üniversite performansını ölçen güvenilir bir tutum ölçeğine yazında rastlanmadığı için iki temel kıstas dikkate alınarak yeni bir üniversite performansı tutum ölçeği oluşturulmuştur. Bu çalışmanın saha araştırmasını gerçekleştirmek üzere, Türkiye'deki tüm üniversitelerin internet erişim sayfalarından çeşitli kademelerdeki dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanlarını kapsayan toplam 1864 yönetici konumundaki öğretim üyesinin e-posta adresleri toplanmıştır. Sonuçta 55 üniversiteden 121 sağlıklı geri dönüş elde edilmiş böylece saha çalışması tamamlanmıştır.

#### 4.2. Kullanılan Ölçek Geçerlilikleri ve Güvenirlikleri

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediği anlamına gelmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:71). Araştırmada kullanılan anketin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Diğer bir ifadeyle değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak (değişkenleri sınıflandırmak) için yapılmaktadır (Altunışık, vd., 2005). Faktör analizi yapmak için gerekli olan anket sayısının en az 100 olması gerektiği göz önüne alındığında çalışmamızda toplanan 121 anketin, veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Bartlett II, Kotrlik ve Higgins, 2001:49).

Kullanılmış olan ölçek ve değişkenlere ilişkin analizler SPSS 17.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak ele alınmış olan girişimcilik özellikleri ile ilgili değişkenler varimax rotasyon uygulanarak yapılan faktör analizi sonucu beklendiği şekilde üniversite yenilikçiliği, üniversite risk alma odaklılığı ve üniversite proaktifliği olarak üç bileşenli sonuç vermiştir (bkz: Tablo 3).

**Tablo 3. Girişimcilik Boyutları Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek İfadeleri	Bileşenler		
	1	2	3
<b>Üniversite Yenilikçiliği</b>			
Fakültemiz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır.	,872		
Yeni fikir ve proje geliştirme konularına fakültemizde çok önem verilir	,859		
Fakültemizde işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır.	,826		
Fakültemiz sıklıkla yeni proje fikirlerini hayata geçirmeye çalışır.	,764		
Fakültemiz her zaman en yeni bilimsel bilgiyi üretme çabası içindedir.	,715		
Yeni fikir ve proje geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	,697		
<b>Üniversite Risk Alma Odaklılığı</b>			
Öğretim üyelerimizin çoğu risk almaya yatkındır		,784	
Fakültemizin rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha		,714	

yüksektir.			
Risk içerse de olası katkıları yüksek görülen araştırmalara fakültemizde çok değer verilir.		,712	
<b>Üniversite Proaktifliği</b>			
Kamu ve/veya özel sektör kuruluşlarıyla aktif işbirliklerimiz, fakültemizin araştırma kapasitesini güçlendirir.			,845
Fakültemiz Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Desteği dışındaki fonlardan yararlanma yolları arar.			,675
Diğer fakülteleere kıyasla fakültemiz alanındaki fırsatları daha hızlı tanımlama eğilimindedir.			,561
Akademisyenlerimiz, geleneksel çalışmalardan farklı olarak, daha spesifik alanlarda çalışma konuları ararlar.			,541
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 67,419</b>			

Bağımlı değişken olarak ele alınmış olan üniversite performans kıstasları ile ilgili değişkenler de beklendiği şekilde öğrenci performansı ve akademisyen performansı olmak üzere iki bileşenli bir sonuç ortaya koymuştur (bkz: Tablo 4).

**Tablo 4.Üniversite Performans Boyutları Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek İfadeleri</b>	<b>Bileşenler</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Akademisyen Performansı</b>		
Yürütülen Bilimsel projelerin sayısı	,848	
Sektörel projelerin sayısı	,832	
Tamamlanan projelerin sayısı	,799	
Hibe, proje telifleri, danışmanlık ve diğer finansal gelirler	,799	
Bilimsel yayın sayısı	,788	
Sektöre özel geliştirilen süreç ve yöntem yeniliklerinin sayısı	,787	
Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı	,543	
<b>Öğrenci Performansı</b>		
Öğrencilerin talep ve istekleri yeterince dikkate alınmıştır.		,871
Öğrencilerin geliştirdikleri sosyal sorumluluk projeleri yerel amaçlara ulaşmıştır.		,863
Öğrenci memnuniyeti yüksektir		,825
Öğrenci kulüplerinin dış paydaşlarla ilişkisi güçlüdür.		,748
Ödül, burs alan öğrenci sayısı yüksektir		,701

Öğrenci memnuniyeti		,672
Bilimsel araştırmalara dahil olan öğrenci sayısı fazladır		,641
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 65,090</b>		

### 4.3. Model Tahminlemesi

Bu bulgular doğrultusunda araştırma değişkenlerinin ilgili boyutlara yüklendiği ve ayrışma geçerliliğinin bu sayede sağlandığı görülmektedir. Her bir boyut kendi içinde yeniden bir faktör analizi ile test edildiğinde ise kendi içinde yeni bir boyutun oluşmadığı ve tek boyutluluk geçerliliğine ulaşıldığı anlaşılmıştır. Güvenilirlik testleri için Cronbach'ın Alfa analizleri her bir bileşene yüklenen değişken grubuna ayrı ayrı uygulanmış.

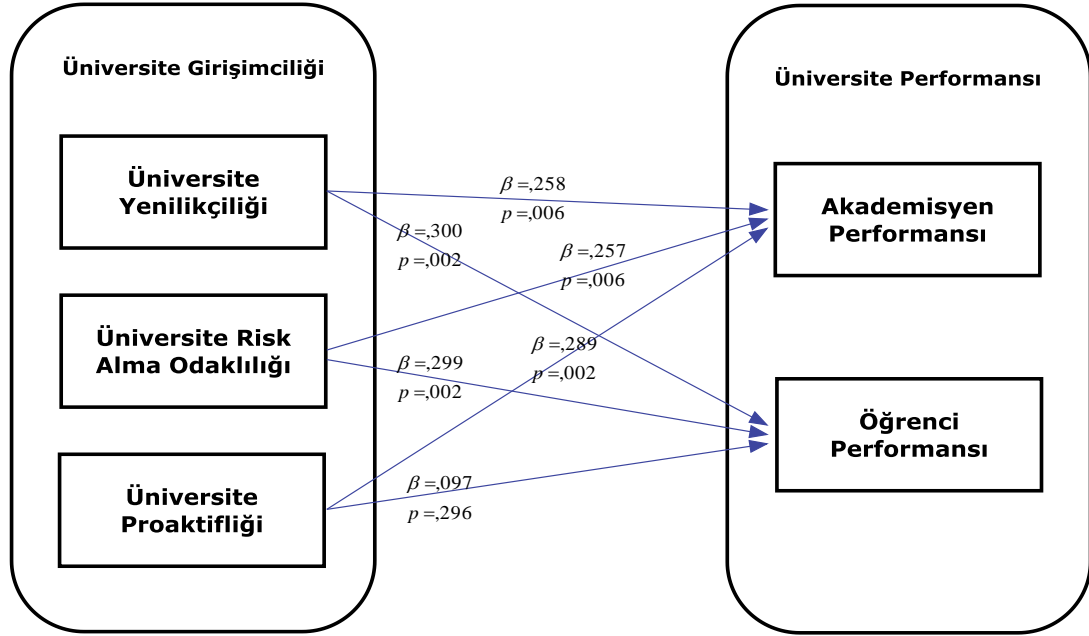
Tablo 5'ten görülebileceği gibi ölçekler içsel tutarlılıkları beklenen 0,70 değerinin oldukça üzerinde sonuçlar vermiştir. İlgili bileşenler oluşturulduktan sonra tüm değişkenler arasındaki birebir ilişkiler test edilmiş ve ilgili faktöre ait boyutlar birbiriyle birebir anlamlı ilişkilerle sonuçlanması her bir bileşenin ilgili faktörün boyutları olduğuna ilişkin kanıtları oluşturmuştur.

**Tablo 5. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alfa ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S	Alfa	1	2	3	4
1- Üniversite Yenilikçiliği	2,76	,85	,86				
2- Üniversite Risk Alma Odaklılığı	3,09	,77	,82	,659**			
3- Üniversite Proaktifliği	2,31	,65	,65	,458**	,394**		
4- Akademisyen Performansı	3,37	,78	,90	,452**	,473**	,483**	
5- Öğrenci Performansı	2,96	,81	,91	,494**	,523**	,384**	,519**
<b>** p&lt;0,01</b>							

Çoklu regresyon analizi ile test ettiğimiz hipotezlerimizin sonuçlarına odaklanacak olursak, üniversite yenilikçiliği ( $\beta$ : ,258;  $p<,01$ ), üniversite risk alma odaklılığı ( $\beta$ : ,257;  $p<,01$ ) ve üniversite proaktifliği ( $\beta$ : ,289;  $p<,01$ ) akademisyen performans

üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilidir (bkz: Tablo 4). Bu bulgular ışığında H1a, H2a ve H3a hipotezlerimiz reddedilmeyerek desteklenmiştir.



**Tablo 6. Üniversite Girişimciliğinin Akademisyen Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	$\beta$	$t$	$p$
Üniversite Yenilikçiliği	,258	2,834	,006
Üniversite Risk Alma Odaklılığı	,257	2,831	,006
Üniversite Proaktifliği	,289	3,176	,002
<b><math>R^2: ,216</math>    <math>F: 8,721</math>    <math>p: 0,00</math></b>			

Tablo 7’te ise üniversite girişimciliği boyutlarının öğrenci performansı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Üniversite yenilikçiliği ( $\beta: ,300$ ;  $p < ,01$ ) ve üniversite risk alma odaklılığı ( $\beta: ,299$ ;  $p < ,01$ ) öğrenci performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilidir. Ancak üniversite proaktifliği istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aslında ankette yer alan üniversite proaktifliği ile ilgili maddelere bakılacak olursa zaten ve üniversite proaktifliği ile öğrenci performansı arasındaki ilişkiye bakmak da anlamsız görünmektedir. Dolayısıyla *H1b* ve *H2b* hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 7. Üniversite Girişimciliğinin Öğrenci Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	$\beta$	$t$	$p$
Üniversite Yenilikçiliği	,300	3,248	,002
Üniversite Risk Alma Odaklılığı	,299	3,238	,002
Üniversite Proaktifliği	,097	1,050	,296
<b><math>R^2</math>: ,190    <math>F</math>: 7,450    <math>p</math>: 0,00</b>			

## SONUÇ

Değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sürecinin bir sonucu olarak yeni ortaya çıkmış olan üniversite girişimciliği kavramı, gerek yerel yönetimler ve hükümetler gerekse de akademisyenler tarafından ülke ekonomisine ve kalkınmasına olan katkıları nedeni ile ilgi çekmeye başlamıştır. Üniversite girişimciliği ile ilgili hem dünya hem de Türkiye yazısında kısıtlı sayıda çalışma vardır. Bu bağlamda yapılan çalışmanın özelliği Türkiye girişimcilik yazınına ve dahası üniversitelerin belki de yeniden tanımlanabileceği düşünülürse eğitim bilimleri alanına büyük katkıları olacaktır. Bu çalışma ile üniversite yenilikçiliğinin, üniversite risk alma odaklılığının ve üniversite proaktifliğinin akademisyen performansı üzerinde; üniversite yenilikçiliğinin ve üniversite risk alma odaklılığının ise öğrenci performansı üzerinde olumlu ve pozitif yönde etkileri olduğuna ilişkin öncül düzeyde sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarından üniversite proaktifliğine ilişkin bulgular, öğrenci ve akademisyen performansı üzerinde farklılıklar göstermiştir. Üniversite proaktifliği bağımsız bir değişken olarak, akademisyen performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip iken, öğrenci performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamsız bir etki göstermiştir. Bu farklılığın temel sebebi olarak üniversite proaktifliği, akademisyenlerde olduğu düşünülen algı öğrencilere göre daha baskındır. Bunda ayrıca, akademisyenlerin üniversite proaktifliğine doğrudan etki edebilmeleri neden olmuştur.

Sadece iki performans boyutuna ulaşılmış olunması önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan bu alandaki yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Üniversite performans ölçümü için uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi sayısı ya da yapılan çalışma ve projelerin kalitesi gibi farklı performans kriterleri de gelecek çalışmalarda değişkenlere ilave edilebilir.

## KAYNAKLAR

- Aalerud, K. (2004): From Research University to Business Enterprise? The Significance of Intellectual Property Protection Strategies When Science becomes Commerce, Master of Philosophy in Higher Education, University of Oslo, September.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. 2005 Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altaş, D. (2006) : Üniversite Öğrencilerinin Memnuniyetinin Araştırılması. Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı 1, Cilt XXI
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2005); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Arap, Sultan Kavilli (2010), Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi*, 65(1), 1–29.
- Ayhan, İ. ve Tunacan, T. (2006), " İnternet Destekli Tezsiz Yüksek Lisans Programlarında Memnuniyeti Etkileyen Faktörlerin İstatistiksel Yöntemlerle Değerlendirilmesi", *VI. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu, DAÜ, KKTC*.
- Baregheh, A., Rowley, J., ve Sambrook, S.(2009), “Towards a multidisciplinary definition of innovation”, *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, 2009,pp. 1323-1339
- Bartlett, J.E., Kotrlık, J.W., Higgins, C.C. (2001). Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1), pp. 43-50.
- Başar, Mehmet, Tuğberk Tosunoğlu ve Emre Demirci (2001), *Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı*, Eskişehir Ticaret Odası Yayın No:14.
- Baykal, Ü., Sökmen, S., Korkmaz, Ş. ve Akgün, E. (2002), "Öğrenci Memnuniyeti Ölçeği Geliştirme Çalışması", *İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 49, İstanbul.
- Blackwell EDOB (1998), “The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior” Edited by Nigel Nicholson, advisory editors, Randall Schuler, Andrew Van de Ven. Copyright © Blackwell Publishers Ltd 1995, 1998.



- Bulut, Ç., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. 2009. Gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki firma içi girişimcilik faktörleri ve yenilikçiliğe etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(4): 1357-1374.
- Bulut, Ö. (1997), "Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları", 2. *Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, TÜSİAD Yayınları*, İstanbul.
- Buss, A. ve Finn, S. (1987). Classification of Personality Traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2): 432-444.
- Clark, Burton R. (2004), Delineating the Character of the Entrepreneurial University, *Higher Education Policy*, 17, 355-370.
- Çetin, M. (2007). Bölgesel Kalkınma ve Girişimci Üniversiteler. *Ege Akademik Bakış*, 7(1):217-238.
- Dess, G. G. ve Lumpkin, T. G. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Erden, Z., von Krogh, G. , Nonaka, I. (2008) "The Journal of Strategic Information Systems", Volume 17, Pages 4-18
- Eroğlu, E. (2002), "Uzaktan Öğretimde Bütünsel Kalite", *Anadolu Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu*, 23-25 Mayıs 2002, [http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Erhan\\_Eroglu.do](http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Erhan_Eroglu.do), (10.01.2007).
- Ev, H. (2005), " Aktif Eğitimde Öğrenci Memnuniyeti (DEÜ İlahiyat Fakültesi Örneği)", *II. Aktif Eğitim Kurultay Kitabı (II. Aktif Eğitim Kurultayı 4-5 Haziran 2005 İzmir)*, Editör: Emin Alıcı, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, s. 202 - 210.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. ve Terra, B. R. C. 2000. The future of the university and the university of the future: Evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29, 313–330
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (1999), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 9-35.
- Goldenberg, M. 2004. Social Innovation in Canada: How the non-profit sector serves Canadians and how it can serve them better. Canadian Policy Research Networks Inc. (CPRN) Research Report W/25, November.
- Gumbort, P. J. ve Sporn, B. ( 2001): Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration, National Center for

- Postsecondary Improvement, Technical Report Number: 1-07, Stanford University.
- Kanter, R.M. (2006). "Innovation: The classic Traps," Harvard Business Review,84(11), 70-84.
- Kaptanoğlu, D. ve Özok, A. F. 2006. Akademik performans değerlendirmesi için bir bulanık model. İTÜdergisi/d mühendislik, 5(1) 2.kısım: 193-204.
- Kiper, M. (2004) Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite – Sanayi İşbirliği, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Teknoloji Dergisi, 59-123.
- Kozerackı, C. (1998): "Institutional Entrepreneurship in Higher Education", CELCEE (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education), (October 15), No: 98-5, 1-4.
- Kuratko, D. F., Montagno, Ray V. ve Hornsby J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship," Strategic Management Journal, 11(5), 49.
- Kwiek, Marek (2008), Academic Entrepreneurship and Private Higher Education in Europe (in a Comparative Perspective), Michael Shattock (ed.), Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy. Diversification and Organisational Change in European Higher Education, "içinde", 63-81, Open University Pres, New York.
- Lazzeroni, Michela ve Andrea Piccaluga (2003), "Towards The Entrepreneurial University 1", *Local Economy*, Vol.18, No:1, s.38.
- Lumpkin, G. T. ve Erdogan, B. 1999. If not entrepreneurship, can psychological characteristics predict entrepreneurial orientation? – a pilot study. Proceedings of United States Association for Small Business and Entrepreneurship Annual Meeting, San Diego, CA, 475-492.
- Mészáros, Rezső (1999), "Vital Resources for Global Competition: Quality, Adaptability, and The Regional Role", *Higher Education in Europe*, Vol.24, No:1, s.91.
- Mautner, G. 2004. The Entrepreneurial University: A Discursive Profile of a Higher Education Buzzword, Working Papers, Vienna University, Austria, 1-45.
- Mautner, Gerlinde (2005), The Entrepreneurial University: a Discursive Profile of a Higher Education Buzzword, *Critical Discourse Studies*, 2(2), 95 – 120.

- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5, 714–737.
- Odabaşı Yavuz, "21.Yüzyıl'ın Üniversite Modeli Olarak Girişimci Üniversiteler", *Değişim Çağında Yükseköğretim Global Trendler-Paradigmalar Yönelimleri*, (Editör:Coşkun Can Aktan), (İzmir:Yaşar Üniversitesi Yayını, 2007), s.117-133.
- OECD, *Policy Brief; Internationalization of Higher Education, Ağustos, 2004*
- Oslo Klavuzu, (2005) "Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler" Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, *ISBN 975-403-362-5 - © OECD/AVRUPA BİRLİĞİ, 2005*.
- Öğeli, Z.B., ve Dursunkaya, Z. (2001), "Eğitimde Kalite Yönetimine Bir Örnek: ABET 2000", *Kalder Forum Nisan-Mayıs-Haziran*,
- Özdemir, S. (2003), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *Kırgızistan -Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.253-270.
- Özer, Y.E. (2011), "Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, s. 85-100.
- Özerdem, F. ve Demirkıran S. (2011)"Uluslararasılaşma ve Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararasılaşma Anlayışları" *Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi*
- Quality Procedures in EHE; *ENQA Survey, 2003*
- Pavitt, K. Grandstrand, O., Patel, P. (1997). "Multi-Technology Corporations : Why They Have"Distributed" Rather Than "Distinctive Core" Competencies." *California Management Review* Vol.39, (4), pp.: 8-25.
- Ramaprasard, Arkalgud ve La Paz, Ariel Isaac (2007), Transformation to an Entrepreneurial University: Balancing the Portfolio of Facilitators and Barriers, Triple Helix VI, 6th International Conference on University, Industry & Government Linkages
- Salter, A. J. , Martin, Ben R. , "The Economic Benefits of Publicly Funded Basic Research: A Critical Review", *Research Policy*, 2001, Vol:30, Pages:509-24 pages, ISSN:0048-7333
- Schulte, Peter (2004), "The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development", *Higher Education in Europe*, Vol.29, No:2, s.188.
- Sitkin, B. S. ve Pablo, A. L. 1992. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *The Academy of Management Review*, Jan., 17(1), 9-38.

- Smit, A.A.(2002):“Entrepreneurial Universities: A Financial Survival Perspective”,  
<http://www.uovs.ac.za/intranet/Entrep/docs/Intreerede%20AvASmit.pdf>,
- Taşcı, D. (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği", *4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı*, s. 255-259.
- Todorevic, Z., McNaughton RB. ve Guild P. 2011. ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*, 31: 128-137.
- Tütüncü, Ö. ve İpekgil Doğan, Ö. (2003), “Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi” , *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*
- TÜSİAD (2002), *Türkiye’de Girişimcilik*, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği.
- Yıldırım, H.A.(2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 32-34.
- Uzgören, N. ve Uzgören, E. (2007), “Dumlupınar Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Özelliklerin İstatistiksel Analizi”  
*Dumlupınar Üniversiteisi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: Nisan 17: 123-141*
- Yenen, V.Z. ve Gözlü, S. (2003), “Yüksek Öğretimde Müşteri Beklentileri: Türkiye’den Örnekler”, *İTÜ Dergisi/d Mühendislik, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 28-38.*
- Yıldırım, H. A. (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 32-34.
- Yüksel, A., Yüksel, F. (2004); *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- YÖK, Türkiye’ nin Yükseköğretim Stratejisi (2007) Yayın No:1Baskı Sayısı: 6000  
Adet ISBN: 978-975-7912-32-3 Baskı ve Cilt: Meteksan A.Ş.

## EKLER



## YAŞAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum "Akademik Girişimcilik" konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Yoğun çalışma tempunuz içerisinde bu bilimsel araştırmaya kendi görüşlerinizi belirterek yardımcı olacağınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,  
Araş. Grv. Melih TÜTÜNCÜOĞLU  
Yaşar Üniversitesi, İ.İ.B.F.  
Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanın.

Kesinlikle katılmıyorum					Kesinlikle katılıyorum	
1	2	3	4	5		

		1	2	3	4	5
PY1	Öğrencilerimizi özel sektör ve/veya toplum yararına yönelik araştırmalara odaklanmaları hususunda cesaretlendiririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PY2	Öğrencilerimizi araştırma süreçlerinde, pratik yollar aramaları konusunda cesaretlendiririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PY3	Fakülte Öğretim Üyelerimiz özel sektör ve/veya toplum yararına yönelik <u>uygulamalı araştırmalara önem verirler.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PY4	Diğer fakültele kıyasla fakültemizin yapmış olduğu projeler ile toplum (bölge) ve özel sektöre katkı sağladığı bilinmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PY5	Fakültemiz Öğretim Üyelerinin önemli bir kısmı, araştırmalarında akademik olmayan uzman ve özel sektör kuruluşları ile ortaklık yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PY6	Fakülte Öğretim Üyelerimizin, topluma ve özel sektöre önemli katkılarda bulunacağı <u>beklenmektedir.</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR1	Diğer fakültele kıyasla fakültemiz alanındaki fırsatları daha hızlı tanımlama eğilimindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR2	Fakültemizde Öğretim Üyelerimiz özel sektör veya STK uzmanları ile işbirliği hususunda fakülte yönetimce desteklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PR3	Fakülte olarak araştırma ve danışmanlık projelerinden ek gelir elde edebiliriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR4	Fakültemiz Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Desteği dışındaki fonlardan yararlanma yolları arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR5	Kamu ve/veya özel sektör kuruluşlarıyla aktif işbirliklerimiz, fakültemizin araştırma kapasitesini güçlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR6	Akademisyenlerimiz, geleneksel çalışmalardan farklı olarak, daha spesifik alanlarda çalışma konuları ararlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR7	Fakültemiz her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR8	Uluslararası literatüre yeni bir fikir/görüş ortaya atıldığında, bu görüşü araştırmak üzere ilk hamleyi fakültemiz akademisyenleri yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR9	Üniversitemiz diğer fakültelere kıyasla, diğer kurumlarla işbirliği konusunda daha başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY1	Esnek ve yenilikçi bakış açımız kamu ve özel sektör tarafından takdir edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY2	Fakültemiz eski mezunlarının çalıştıkları şirketlerdeki konumları güvende görülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY3	Fakültemiz, kamu ve özel sektör tarafından tanınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY4	Fakülte öğretim üyelerimiz araştırma faaliyetlerinde sanayi işbirlikçilerini teşvik ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İY5	Fakülte olarak kamu ve özel sektör kuruluşları ile irtibat halinde olmanın gerekliliğine inanırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YA1	Üniversite genelinde bir politika izlemenin, fakültemiz amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek konusunda önemli ölçüde katkıda bulunduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YA2	Bölgede diğer üniversitelere/fakültelere göre yeni fikirlere daha açık bir yapıya sahip olduğumuzu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YA3	Fakülte yönetimi, her kademe çalışanın birbirlerine rahatlıkla geribildirim verebildiği bir organizasyon yapısının oluşması/sürekliliği için çaba harcamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YA4	Fakültemiz öğretim üyelerinin performansını değerlendirirken, fakülte yönetimi geleneksel performans kriterleri yanında öğretim üyelerinin yenilikçi proje sunumları da göz önünde bulundurur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA1	Fakültemizin rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA2	Fakülte öğretim üyelerimiz yüksek riskli bilimsel/akademik projeler önermekten kaçınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA3	Risk içerse de olası katkıları yüksek görülen araştırmalara fakültemizde çok değer verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA4	Öğretim üyelerimizin çoğu risk almaya yatkındır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA5	Sonuçta beklenen başarı seviyesi yakalanamasa bile yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan fakülte öğretim üyelerimiz takdir edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA6	Fakültemizde risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RA7	Fakülte üyelerimiz hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FO1	Fakülte olarak mezunlarımızın başarılarının ötesinde farklı fırsatları fakülte adına başarıya çevirmeye önem veren bir politikaya sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FO2	Fakültemizin sahip olduğu kaynakları ile gerçekleştirmesi güç olan fırsatları dahi tartışırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FO3	Fakültemiz için fırsatları değerlendirmede iyiyizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y1	Fakültemiz sıklıkla yeni proje fikirlerini hayata geçirmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y2	Fakültemizde işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y3	Fakültemiz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y4	Yeni fikir ve proje geliştirme konularına fakültemizde çok önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y5	Yeni fikir ve proje geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y6	Fakültemiz her zaman en yeni bilimsel bilgiyi üretme çabası içindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Son üç yılı dikkate aldığımızda rakip fakültelere göre fakültenizin performansını aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.**

<b>Ortalamanın çok altı</b>		<b>Ortalama</b>		<b>Ortalamanın çok üstü</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

P1	Bilimsel yayın sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2	Yürütülen Bilimsel projelerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3	Sektörel projelerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4	Tamamlanan projelerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5	Sektöre özel geliştirilen süreç ve yöntem yeniliklerinin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6	Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P7	Bilimsel yayınlara alınan atıfların sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P8	Yayımların kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P9	Projelerin kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P10	Hibe, proje telifleri, danışmanlık ve diğer finansal gelirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U1	Yönetim felsefesinin değişen koşullara uyumu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U2	Bologna süreci için alınan adımlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U3	Akreditasyon çalışmalarında alınan adımlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U4	ERASMUS ile gelen ve giden öğrenci sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U5	ERASMUS ile gelen ve giden akademisyen sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U6	ERASMUS dışı fonlar ile yurtdışı işbirlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KP1	Öğrenci memnuniyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KP2	Toplam yeni öğrenci sayısı (ÖSYS, DGS, yatay geçiş, ÇAP, yan-dal vs.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KP3	Kontenjan doluluk oranı artışı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O1	Öğrenci memnuniyeti yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O2	Ödül, burs alan öğrenci sayısı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O3	Bilimsel araştırmalara dahil olan öğrenci sayısı fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O4	Öğrenci kulüplerinin dış paydaşlarla ilişkisi güçlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O5	Öğrencilerin geliştirdikleri sosyal sorumluluk projeleri yerel amaçlara ulaşmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O6	Öğrencilerin talep ve istekleri yeterince dikkate alınmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O7	Planlamalarda öğrenci geri bildirimlerinden oldukça yararlanılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anketimize katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.**