



**YENİ NESİL ÜNİVERSİTE KURGUSUNDA
TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİNİN
ROLÜNÜN İNCELENMESİ:
ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ ÖRNEĞİ**

Büşra ÇOMAKLI

**Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN
2020
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

Büşra ÇOMAKLI

**YENİ NESİL ÜNİVERSİTE KURGUSUNDA TEKNOLOJİ
TRANSFER OFİSLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ:
ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN**

ERZURUM- 2020



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "YENİ NESİL ÜNİVERSİTE KURGUSUNDA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ: ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ ÖRNEĞİ" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

[01.12.2020]

Büşra COMAKLI

Aslı ıslak imzalıdır

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN danışmanlığında, Büşra ÇOMAKLI tarafından hazırlanan bu çalışma 01/12/2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Oğuzhan EKİNCİ

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Dr.Öğr.Üyesi Sait Sinan ATILGAN

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Dr.Öğr.Üyesi Meryem OKUMUŞ

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

OF27b_V4_03.11.2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ- ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ	
1.1. TEKNOLOJİ VE TEKNOLOJİ TRANSFERİ	4
1.2. TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ	6
1.2.1. Teknoloji Transfer Ofisi Görevleri.....	7
1.2.2. Teknoloji Transfer Ofisi Faaliyetleri.....	9
1.2.3. Dünya’da Teknoloji Transfer Ofisi Kavramı	14
1.2.4. Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisi Kavramı	18
1.3. ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ	21
1.3.1. ATA Teknoloji Transfer Ofisi Yapısı	21
1.3.2. ATA Teknoloji Transfer Ofisi Stratejisi	22
1.3.3. ATA Teknoloji Transfer Ofisi Faaliyetleri	23
1.3.3.1. Modül 1: Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri	23
1.3.3.2. Modül 2: Destek Programlarından Yararlanmaya Yönelik Hizmetler.....	24
1.3.3.3. Modül 3: Proje Geliştirme/Yönetim Hizmetleri (Üniversite Sanayi İş birliği Faaliyetleri).....	26
1.3.3.4. Modül 4: Fikri Sınai Hakların Yönetimi ve Lisanslama Hizmetleri	28
1.3.3.5. Modül 5: Şirketleşme ve Girişimcilik Hizmetleri	29
1.3.4. ATA Teknoloji Transfer Ofisi İşbirlikleri.....	31
1.3.4.1. İç Paydaşlarla İşbirlikleri.....	31
1.3.4.2. Dış Paydaşlarla İşbirlikleri	33
1.3.5. Üniversitenin TTO Vizyonu ve TTO’nun Üniversitedeki Yeri	36
1.3.6. Üniversitenin ATA TTO’dan Beklentisi.....	37

1.3.7. Üniversitenin ATA TTO Faaliyetlerine Sağladığı Destekler.....	38
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL ÜNİVERSİTE DÖNÜŞÜMÜ

2.1. ÜNİVERSİTELERİN ZAMAN İÇİNDE GELİŞİMİ	39
2.1.1. Birinci Nesil Üniversiteler	41
2.1.2. İkinci Nesil Üniversiteler	44
2.1.3. Üçüncü Nesil Üniversiteler	47
2.1.4. Dördüncü Nesil Üniversite (Tematik Üniversite)	50
2.1.5. Girişimci Üniversite	52
2.2. ÜNİVERSİTELERİ DEĞİŞİME İTEN TEMEL FAKTÖRLER	57
2.3. TÜRKİYE'DE YENİ NESİL ÜNİVERSİTELER	59
2.4. YENİ NESİL ÖĞRENCİLER, YENİ NESİL ÇALIŞANLAR	60
2.5. YENİ NESİL ÜNİVERSİTE DÖNÜŞÜMÜ KAPSAMINDA ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	61
2.5.1. Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü Kapsamında Kurumsal Yapı Güçlendirme Çalışmaları	61
2.5.2. Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü Kapsamında Atatürk Üniversitesinin Gerçekleştirdiği Faaliyetler	66
2.5.2.1. Kurumsallaşma Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler	66
2.5.2.2. Eğitim Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler	72
2.5.2.3. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler	75
2.5.2.4. Toplumsal Katkı Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler	85
2.5.3. Yeni Nesil Üniversite Tasarım Ve Dönüşüm Projesi Çalışmaları	87
2.6. YENİ NESİL ÜNİVERSİTE DÖNÜŞÜMÜNÜN ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İMAJINA ETKİSİ	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	97
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	102
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE DESENİ	103

3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	105
3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE GÖRÜŞME SORULARI.....	105
3.6. ÇALIŞMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİĞİ.....	106
3.7. BULGULAR	109
SONUÇ.....	128
KAYNAKLAR	134
EKLER	144
EK 1. GÖRÜŞME (MÜLAKAT) SORULARI	144
EK 2. KATILIMCI LİSTESİ	145
ÖZGEÇMİŞ.....	146

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****YENİ NESİL ÜNİVERSİTE KURGUSUNDA TEKNOLOJİ TRANSFER
OFİSLERİNİN ROLÜNÜN İNCELENMESİ:
ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ ÖRNEĞİ****Büşra ÇOMAKLI****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN****2020, 145 Sayfa****Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN (Danışman)****Doç. Dr. Oğuzhan EKİNCİ****Dr. Öğr. Üyesi Meryem OKUMUŞ**

Bu çalışmanın amacı; yeni nesil üniversite yapılanmalarında teknoloji transfer ofislerinin konumunun incelenmesidir. Bu kapsamda Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin konumu değerlendirilmiştir. Bu çalışmada Teknoloji transfer ofislerinin üniversiteler açısından nasıl bir konumda olması gerektiği, üniversitelere nasıl katkılar sundukları, bu katkıların çıktılarının nasıl olduğuyla ilgili bilgilere ulaşılabilmektedir. Bu çalışmanın önemi; yeni kurulacak üniversitelerin vizyonlarını belirlerken önem vermesi gereken noktalar, teknoloji transfer ofislerini üniversitelerinin neresinde konumlandıracaklarını, üniversite hedeflerinin gerçekleştirilmesinde teknoloji transfer ofislerinin yeri gibi konular hakkında ışık tutabilecek bir çalışma olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmış ve nitel araştırma desenlerinden “olgu bilim (fenomenoloji) deseni” esas alınmıştır. Nitel veriler çalışma konusuyla ilgisi olan kişilerle “görüşme” tekniği kullanılarak elde edilmiş ve görüşme yöntemindeki veriler “betimsel içerik analizi” yoluyla analiz edilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olması için örneklem kısmını hem ATA Teknoloji Transfer Ofisi hakkında bilgisi olan hem de yeni nesil üniversite dönüşümü hakkında bilgisi olan katılımcılar oluşturmaktadır. ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne katkısı ile ilgili olarak genelden özele olacak şekilde katılımcıların anlayabileceği biçimde tasarlanarak 8 soru hazırlanmıştır. Toplam 12 katılımcı ile görüşme yapılmıştır.

Çalışmanın sonucunda ATA TTO' nun ortaya koyduğu faaliyetlerin Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Üniversite Modeli 'ne dönüşüm sürecini hızlandırdığı ve sürece oldukça fazla katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji, teknoloji transferi, yeni nesil üniversite, teknoloji transfer ofisi

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****AN INVESTIGATION OF THE ROLE OF TECHNOLOGY TRANSFER
OFFICES IN THE NEW GENERATION UNIVERSITY SETUP: ATA
TECHNOLOGY TRANSFER OFFICE EXAMPLE****Büşra ÇOMAKLI****Advisor: Assist. Prof. Dr. Sait Sinan ATILGAN****2020, Page: 145****Jury: Assist. Prof. Dr.Sait Sinan ATILGAN(Advisor)
Assoc. Prof. Dr. Oğuzhan EKİNCİ
Assist. Prof. Dr. Meryem OKUMUŞ**

The aim of this study is; It is to examine the position of technology transfer offices in the new generation university structures. In this context, the position of ATA Technology Transfer Office in Atatürk University's New Generation University Design and Transformation Project has been evaluated. In this study, information about how technology transfer offices should be in terms of universities, how they contribute to universities, how these contributions are outcomes can be obtained. The importance of this study; It is considered as a study that can shed light on issues such as the points that should be given importance while determining the visions of new universities, where they will locate technology transfer offices in their universities, and the place of technology transfer offices in achieving university goals.

Qualitative research method was used in the study and "phenomenology pattern" was taken as a basis from qualitative research designs. Qualitative data were obtained using the "interview" technique with people who are interested in the subject of the study, and the data in the interview method were analyzed through "descriptive content analysis". In order to be suitable for the purpose of the study, the sample part consists of the participants who have knowledge about the ATA Technology Transfer Office and have knowledge about the new generation university transformation. Regarding the contribution of ATA TTO to the transformation of the new generation university, 8 questions were prepared from general to specific, designed to be understood by the participants. A total of 12 participants were interviewed.

As a result of the study, it has been determined that the activities of ATA TTO accelerated the transformation process of Atatürk University to the New University Model and contributed a lot to the process.

Keywords: Technology, technology transfer, next generation university, technology transfer office

KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	: Anonim Şirket
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ATASAM	: Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi
ATASEM	: Atatürk Üniversitesi Sürekli Eğitim Ve Araştırma Merkezi
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü
BAUM	: Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi
BİGG	: Bireysel Genç Girişim
BTO	: Bilgi Transfer Ofisi
DAİB	: Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği
DAP	: Doğu Anadolu Projesi
DAYTAM	: Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
EEN	: Enterprise Europe Network
ETSO	: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
FSMH	: Fikri Sınai Mülkiyet Hakları
GHUAM	: Gıda ve Hayvancılık Uygulama ve Araştırma Merkezi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KUDAKA	: Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PGKO	: Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi
SAYP	: Savunma Sanayiye Araştırmacı Yetiştirme Programı
SDB	: Strateji Daire Başkanlığı
SODES	: Sosyal Destek Programı
SSM	: Savunma Sanayi Müsteşarlığı
TEB	: Türkiye Ekonomi Bankası
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
ÜSAMP	: Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı
ÜSİMP	: Üniversite Sanayii İş Birliği Merkezleri Platformu
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. ATA TTO Modül 2 İş Akış Şeması.....	26
Şekil 1.2. ATA TTO Modül 3 İş Akış Şeması.....	27
Şekil 1.3. ATA TTO’nun İç Paydaşlarla İrtibatı	33
Şekil 2.1. Atatürk Üniversitesi Eğitim, Araştırma ve Toplumsal Katkı Harmanlama Modeli.....	63
Şekil 2.2. Atatürk Üniversitesi Etki Alanı Genişletme Modeli	63
Şekil 2.3. Atatürk Üniversitesinin Önceliklendirdiği Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	64
Şekil 2.4. Atatürk Üniversitesi Değer Sunumu Tercihleri	65
Şekil 2.5. Yeni Nesil Üniversite Performans Kategorileri.....	67
Şekil 2.6. Atatürk Üniversitesi Bütünleşik Araştırma Modeli	76

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. 2012 Yılı Teknoloji Transfer Ofisi Yapılanmaları.....	20
Tablo 1.2. 2020 Yılı Teknoloji Transfer Ofisi Yapılanmaları.....	20
Tablo 2.1. İkinci Nesil - Üçüncü Nesil Üniversite Farkları	49
Tablo 2.2. Birinci,İkinci,Üçüncü ve Dördüncü Nesil Üniversite Farkları	52



ÖNSÖZ

Bu çalışmada; yeni nesil üniversite yapılanmalarında teknoloji transfer ofislerinin konumu incelenmiştir ve bu kapsamda Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin konumu değerlendirilmiştir.

Tez konusunu belirleme ve tez hazırlama süresince bana yol gösteren ve çalışmamın bütün aşamalarında desteğini esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sait Sinan ATILGAN'a teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam esnasında uygulama yapmama yardımcı olan Atatürk Üniversitesi akademisyenleri ve birim yöneticilerine ve kurum temsilcilerine teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında beni destekleyen değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum – 2020

Büşra ÇOMAKLI

GİRİŞ

Toplumun refah düzeyini artırmak, ekonomik kalkınmayı hızlandırmak ve yeni teknolojilerin ortaya çıkarılmasına katkı sunmak amacıyla kurulan teknoloji ara yüzleri olarak adlandırılan yeni kuruluşlar: Teknoloji transfer ofisleri, Teknoparklar, Araştırma merkezleri, Teknoloji iş birliği ofisleri olarak gruplandırılmaktadırlar. Teknoloji transfer ofislerinin amacı, araştırma enstitülerinde ve üniversitelerde üretilen buluşların ya da bilimsel bilgilerin topluma yayılarak veya sanayiye ulaştırılarak ticari bir şekil kazanmasını sağlamaktır.

Teknoloji Transfer Ofisleri, araştırma enstitülerinde, üniversitelerde ve özel firmalarda yer alabilmektedir. Özellikle üniversitelerde ortaya çıkarılan projelerin sadece sanayiye değil topluma hatta ülkelerin kalkınmasına da etkisi çok fazladır.

Toplumsal yapılanmalarda en önemli bilgi kaynağı üniversitelerdir. Üniversitelerde ortaya konulan bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüşmesi önem kazanırken buna bağlı olarak üniversiteler de farklı bir misyon edinmeye başlamıştır. Üniversitelerin geçmişine bakıldığında zamana eskiden üniversiteler sadece teolojik eğitim sağlayan kurumlar iken zamanla üniversiteler eğitim vermenin yanında hem temel araştırma yapmaya hem de pozitif bilimlere yönelmeye başlamışlardır. 20. yy.' da endüstrilerin gelişmesi, uluslararası seviyede faaliyet gösteren firmaların açığa çıkması ve iki büyük dünya savaşı insanların bilgi ihtiyaçlarını artırmış, böylece iş dünyasının ve devletin üniversiteler ile daha fazla ilgilenmesini sağlamıştır. Bu süreçte üniversite-sanayi iş birliğinin temelleri atılmıştır. Kısaca söylemek gerekirse üniversiteler tarih boyunca sürekli bir dönüşüm içindedir. 21. yy. ihtiyaçları doğrultusunda “4. Sanayi Devrimi” kavramı meydana çıkmış ve üniversitelerin daha farklı bir dönüşüm yaşamalarına sebep olmuştur. Günümüzde bu dönüşüm, “Yeni Nesil Üniversite” kavramıyla ifade edilmektedir.

Atatürk Üniversitesi'nde 2016 yılında gerçekleştirilen rektörlük seçimlerinde Rektör olarak atanan Prof. Dr. Ömer ÇOMAKLI'nın girişimleri ile Üniversitenin mevcut kapasitesinin daha ileriye taşınabilmesi, bilginin yüksek katma değerli çıktılara dönüştürülmesi ve araştırma performansının artırılması amacıyla “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” başlatılmıştır.

Bu tezin amacı, yeni nesil üniversite modelinde teknoloji transfer ofislerinin rolünün tanımlanması ve "Yeni Nesil Üniversite Modeli" ne dönüşüm sürecinde ATA Teknoloji Transfer Ofisi'nin (ATA TTO) sağladığı katkıların incelenmesidir. Ayrıca bu dönüşümün Atatürk Üniversitesinin imajına olan katkısına katılımcıların gözünden bakmak amaçlanmıştır. Tez kapsamında "Yeni Nesil Üniversite Modeli, teknoloji, teknoloji transferi, Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO)," olmak üzere dört önemli kavram ön plana çıkmaktadır. Literatür incelemesi yapılmasının ana nedeni bu kavramların gelişim süreçlerini çözümlemek ayrıca tezin amacına uygun çıkarımlar yapmaktır.

Tezin birinci bölümünde literatür incelemesine teknoloji, teknoloji transferi ve Teknoloji Transfer Ofisleri kavramlarının araştırılması ile başlanmıştır. İkinci bölümünde ise 'Yeni Nesil Üniversite Modeli' kavramının literatür araştırılması yapılmıştır. Çalışma Türkiye özelinde ve dünya genelinde farklı boyutları ile ele alınmıştır. Tezin ilk bölümünde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin çalışmaları mercek altına alınmadan önce 'Teknoloji' ve "Teknoloji Transferi" kavramları tanımlanmıştır. Yeni Nesil Üniversite kavramının bir parçası olan Teknoloji Transfer Ofislerinin yapısı incelenerek, yeni nesil üniversiteye dönüşümdeki rolleri aktarılmıştır. ATA Teknoloji Transfer Ofisinin faaliyetleri incelendikten sonra tezin ikinci bölümünde yeni nesil üniversite modelleri ve Atatürk Üniversitesinde yeni nesil üniversite modeline geçişte gerçekleştirilen faaliyetler mercek altına alınmıştır. Tezin üçüncü ve son bölümünde ATA Teknoloji Transfer Ofisi'nin Atatürk Üniversitesi'nin yeni nesil üniversite modeline dönüşümüne sağladığı katkılar nitel araştırma yöntemi ile mercek altına alınmıştır. Tezin kapsamı Ata Teknoloji Transfer Ofisinden (ATA TTO) hizmet alan akademisyenler ve teknoloji transfer ofisinin iş birliği içinde olduğu kuruluşlarla sınırlandırılmıştır. Tezde veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Nitel araştırma desenlerinden "olgu bilim (fenomenoloji) deseni" esas alınmıştır. Olgubilim çalışmalarında veri kaynakları araştırmanın odağındaki olguyu yaşayan, bu olguyu dışa yansıtabilecek bireyler veya gruplardır. Olgubilim araştırmalarında en önemli veri toplama aracı görüşmedir. Bu çalışmadaki nitel veriler çalışma konusuyla ilgisi olan kişilerle "görüşme" tekniği kullanılarak elde edilmiş ve görüşme yöntemindeki veriler "betimsel içerik analizi" yoluyla analiz edilmiştir.

Olgubilim çalışmalarında çalışma grubunun büyüklüğü 10 ile 15 kişi arasında değişmektedir (Starks ve Trinidad, 2007). Çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak araştırmayla ilgisi olduğu düşünülen kurum temsilcileri ve akademisyenlerden bir havuz oluşturulmuştur. Sonrasında bu havuz içerisinde yer alan kişiler çalışma konusuyla alakalı olduğu düşünülen uzmanlarla birlikte değerlendirilip en uygun kişiler belirlendikten sonra örneklem grubunun son hali ortaya çıkarılmıştır. Çalışma desenine de uygun olması için 12 katılımcı belirlenmiştir. Olgubilim deseninde sonuçlar betimsel anlatım ile sunulur ayrıca sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bu çalışma kapsamında da katılımcılardan direk alıntılara yer verilmiştir.

Elde edilen veriler neticesinde, ATA TTO'nun ortaya koyduğu faaliyetlerin Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Üniversite Modeli 'ne dönüşüm sürecini hızlandırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında yeni nesil üniversite dönüşümü ile birlikte gerçekleştirilen faaliyetler ile hem üniversite akademisyenleri hem de kurum temsilcilerinin gözünde Atatürk Üniversitesinin imajının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ- ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ

1.1. TEKNOLOJİ VE TEKNOLOJİ TRANSFERİ

“Teknoloji” kavramı konusunda çok sayıda tanım yer almasına rağmen, üzerinde fikir birliği bulunan bir tanım mevcut değildir. Teknolojinin en yalın tanımı, bir hizmet veya malın ortaya çıkarılması için gerekli olan bilgi, deneyimler ve know-how olarak verilmektedir. Birçok yerde yer alan tanımlarda bu ifade yer almaktadır. Teknolojinin daha geniş tanımı ise, firmaların tüm süreçlerinde karşılaştıkları sıkıntıların çözümünü sağlayan yöntemler” olarak verilmektedir. Dolayısıyla, hizmetlerin veya malların üretim süreçlerinin planlanmasından, dağıtım süreçlerinin gerçekleştirilmesine kadar geçen süre zarfında yönetsel ve teknik bilgilerin ve yöntemlerin tümü teknoloji olarak tanımlanabilir (Karacasulu, 1999:1).

Teknoloji, yenilik kapsamında ele alınacak olursa, ürünlerde veya üretim yöntemlerinde yenilik yapmayı; bu yenilikler sayesinde, üretimi ve verimliliği artırmayı, yani kârı artırmayı ve rekabet üstünlüğünü ortaya çıkarmayı sağlayan anahtar olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji sayesinde daha yeni ve etkin üretim yöntemleri oluşturuldukça üretim yöntemlerinin etkinliği artmakta, üretim teknolojileri değişmekte ve bu durum sosyoekonomik gelişmeyi etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır(Varım, 2001:4). Ekonomik ve askeri gücün, temel yapı taşı oluşturarak teknolojinin önemini sonradan anlayan ülkeler de teknolojiyi üretme yollarını aramaya başlamışlardır (Ayhan, 2002: 213).

Teknolojinin transferi ya da ithali ülkedeki mali politikaları, yabancı ve yerli yatırım faaliyetlerini, ödemeler dengesini, ülkedeki yabancı sermaye seviyesini ve istihdamı etkileyebilmektedir. Ayrıca ülkeye giren yeni teknolojiler insan gücüne olan ihtiyacın azalmasını sağlamakta, üretimi artırmakta, bilgi akışını kolaylaştırmakta, yeni sektörlerin gelişmesine katkı sağlayarak bu sektörlerdeki nitelikli işgücüne olan ihtiyacı artırmaktadır. Ülkeye transfer edilen teknolojiler geliştirilerek ülkenin teknoloji geliştirme kapasitesi artırılabilir. Özellikle üretim aşamasında uygulanan yeni teknolojilerin makro bazda düşünüldüğünde işletmelere veya ülkelere sağlayacağı

rekabet üstünlükleri ve avantajları teknoloji transferine olan ihtiyacı kuvvetlendirmiştir (Türker ve Okay, 2008: 44).

Teknoloji transferi; gelişmiş ülkeler tarafından üretilen ve kullanılan teknolojilerin az gelişmiş ülkeler tarafından hızla edinilerek, kapanması zor olan teknolojik boşluğun azaltılması ve teknolojinin gelişimine katkı sağlamasından yola çıkarak ortaya konmaktadır. (Atalay, 2003:2). Teknoloji transferi ile ilgili yapılan tanımlar farklılık göstermektedir; Teknoloji transferi, ürünlerin sadece kiralanmasını ve satışını kapsamaz aynı zamanda hizmetlerin sunulması ve süreçlerin uygulanması için gerekli sistematigi de kapsamaktadır (KOSGEB, 1991:1). Teknoloji transferi sürecinin temel amacının teknolojik yeniliklerin sağlanması olduğu düşünüldüğünde; teknoloji transferi, teknoloji geliştirici tarafından bir amaç için bir yerde geliştirilen teknolojinin farklı bir organizasyon tarafından ticari süreç ve ticari bir ürüne dönüştürüldüğü iş ilişkisi olarak da tanımlanmaktadır (Inzelt ve Hilton, 1998: 38-50).

Teknoloji transferiyle ilgili açıklık getirilmesi gereken bir diğer konu da “etkin teknoloji transferidir”. İşletmelerin amaçlarına ulaşmada kullanabilecekleri araçlardan en önemlisi hatta belki de en önde gelenlerinden birisi teknolojidir. Bu sebeple işletmeler, yatırım planlaması yaparken ihtiyaç duydukları üretim bilgisi seviyesine ulaşmak için, teknoloji ile ilgili kararları en doğru ve etkin biçimde almak zorundadırlar. Çünkü teknoloji ile ilgili alınan kararlar işletmelerin yapılarında büyük değişiklikler oluşturmaktadır. Etkin teknoloji transferi de; belirli üretim süreçlerinin sadece maddesel olarak değil, teknolojinin asıl elemanlarının ilk olarak firmaların ana yapısına sonra da ülkenin endüstriyel durumuna uyarlanıp özümzenmesidir. (Barutçugil, 2009: 18-25).

Dünyadaki küreselleşme ile birlikte ekonomik rekabet hızla artış göstermeye başlamıştır ve böylece üniversiteler ulusal inovasyonun destekleyicisi ve kilit aktörü olarak görülmeye başlanmıştır. (Audretsch vd, 2006). Literatüre bakıldığı zaman birçok çalışmada, üniversitelerin bölgesel ve ulusal inovasyon sistemlerindeki önemi vurgulanmıştır (Cosh ve Hughes, 2010,35(1):66-91). Çalışmaların birçoğunda üniversite-sanayi işbirliklerini yürütmek ve yönetmek için uzmanlaşmış ayrı organizasyon yapılarının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Link vd, 2008:5-81). Teknoloji Transfer Ofisleri bu süreç içerisinde araştırmacılara ait buluşların ve fikirlerin topluma ve sanayiye

faydalı olacak biçimde aktarılmasında kurumsallaşmış bir yapı olarak görülmektedirler (Meoli vd, 2011:227-248).

Teknoloji Transfer Ofisleri dünyada ilk defa soğuk savaş döneminde ABD’de görülmüştür. Özellikle bu dönemde savunma teknolojileri alanında rekabet süreci yaşanmıştır ve bu alanda üniversitelerde ortaya çıkan fikirlerin sanayiye aktarılması için profesyonel kuruluşlara ihtiyaç duyulmuştur. BayhDole yasasından önce çalışmalar sonucu ortaya çıkan fikirlere ait fikri hakların buluş sahibine ya da devlete ait olmasından dolayı Teknoloji Transfer Ofisleri kurumsal olarak üniversite sanayi iş birliğinde yerini bulamamıştı. BayhDole yasası ile kamu kaynaklarının kullanılması sonucu elde edilecek buluşların fikri haklarının araştırma merkezi, üniversite ya da şirkete kalması, Teknoloji Transfer Ofislerinin yaygınlaşma sürecini hızlandırmıştır. Teknoloji Transfer Ofisleri Avrupa’da ise 2000’li yıllarda ilk kez Almanya ve İngiltere’de olmak üzere yaygınlaşmaya başlamıştır.

Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisleri vb. organizasyonlar, üniversite ve araştırma merkezlerinde ortaya çıkarılan inovasyon bilgi veya teknolojilerin sanayiye aktarılması, yaygınlaştırılması, ticarileştirilmesi bağlamında faaliyet gösteren, hizmet sağlayan ve projeler yürüten organizasyonlardır (TÜBİTAK, 2012). Diğer yandan, Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisleri vb. kuruluşlar üniversitelerde ortaya çıkarılan teknolojinin ve bilginin, uygulamaya dönüştürüldükten sonra ticarileştirilmesine ve süreç sonunda kültürel/ekonomik/sosyal değer kazanmasına, üniversite ve sanayi arasında işbirliği oluşturulmasına, sanayinin ihtiyacı olan teknoloji ve bilginin üniversite ve araştırma merkezlerinde üretilmesine bu işbirlikleri neticesinde üniversite ve sanayi arasında teknoloji ve bilgi ve aktarımına ve böylece somut çıktılarının ortaya çıkarılmasına hizmet etmektedirler(TÜBİTAK TEYDEB, 2014).

1.2. TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ

Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nin “teknoloji geliştiricisi teknolojiyi kullanan sanayi şirketleri ile Ar-Ge kurum ve kuruluşları ve diğer teknoloji kuruluşları arasında koordinasyon, bilgilendirme, yeni Ar-Ge şirketlerinin oluşturulmasını teşvik etme, araştırmayı yönlendirme, işbirliği geliştirme, fikri mülkiyet haklarının korunması, satılması, fikri mülkiyet haklarının satışından elde edilen gelirlerin yönetilmesi

noktalarında faaliyet gösteren organizasyonun” (Resmi Gazete, 2016: 99) oluşturulması için Teknoloji Transfer Ofisi (TTO)’nin kurulmasına imkan verilmiştir.

1.2.1. Teknoloji Transfer Ofisi Görevleri

Günümüzde dünya ölçeğinde yenilikçilik ve girişimcilik alanında rekabet edebilen, tüm insanlığa nitelikli ve çok boyutlu hizmetler sunan, nitelikli ve kaliteli araştırma üniversitelerinin teknoloji transfer ofisi yapılanmalarının sanayi ile işbirliği yapmaları ve bu işbirliklerini proje yönetimi kapsamında sürdürmeleri bir tercih değil, zorunluluk olmuştur. (Alkan, 2014; Cengiz, 2014). Şu an öyle bir duruma gelinmiştir ki Üniversitelerin, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite endeksi başta olmak üzere, ticarileştirme ve lisanslama endekslerinde üst sıralarda yer alması için en belirleyici unsurlardan biri teknoloji transfer ofisi yapılanmaları ve üniversite sanayi iş birlikleri faaliyetleridir. (Değerli ve Tolon, 2016). Günümüzde bu şekilde önemli bir noktada yer alan Teknoloji Transfer Ofislerinin görevleri literatürde farklı şekillerde açıklanmıştır.

Yükseköğretim Yönetmeliği incelendiğinde Teknoloji Transfer Ofisleri’ nin görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz (BMGYGM, 2017);

- a) Üniversitede ki araştırma ve geliştirme stratejilerinin tanımlanması noktasında katkı sağlamak.
- b) Üniversitede ulusal ve uluslararası fonların tanıtımını yapmak bu fonlardan daha fazla yararlanılması için seminer, eğitim, çalıştay vb. etkinlikler düzenlemek,
- c) Üniversitede proje yazma ve proje yönetme kültürünün geliştirilmesine destek olmak
- d) Proje sahibine; proje hazırlama, proje başvurusu yapma, proje yürütme ve projenin takip edilmesinde destek olmak.
- e) Üniversitenin araştırma geliştirme stratejilerine ve politikalarına uyumlu bir şekilde çalışmak.
- f) Üniversitede ve üniversite dışında teknoloji transferiyle alakalı konularda eğitim, bilgilendirme ve tanıtım hizmetleri vermek.
- g) Ar-ge ve yenilikçilik konularında özel sektör ve kamu ile işbirliği yapmak.

- h) Üniversite- sanayi işbirliğini geliştirmek için sanayi ve üniversite tarafında fırsatları, potansiyeli ortaya koyan tanıtım, etkinlik, analiz, vb. çalışmalar yapmak
- i) Kontratlı AR-GE projelerine aracılık etmek.
- j) Yapılan buluşları ve üretilen bilgiyi fikri mülkiyet hakları kapsamında korumaya almak ve uygulamaya sokmak.
- k) Üniversite akademisyenlerinin şirketleşmesine destek olmak ve girişimcilik hizmetleri vermek
- l) Her dönemin ocak ayı sonuna kadar yıllık faaliyet raporu hazırlanıp senatonun uygun görüşü alındıktan sonra Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına sunmak.
- m) Uluslararası Teknoloji Transfer Ofisleri ile etkileşim içerisinde çalışarak ulusal ve uluslararası düzeyde paydaşların (üniversite, yerli şirket, yabancı şirket gibi) olduğu çalışma alanları hazırlamak.
- n) Yürütülen faaliyetler ile ilgili her yıl stratejik plan ilerleme raporu düzenlemek ve üç yıllık stratejik plan hazırlamak

Teknoloji Transfer Ofisleri ayrıca enstitülerde ve üniversitelerde aşağıdaki yer alan görevlerin yürütüldüğü çalışmalarda ele alınmıştır. (Maredia, Erbisch ve Sampaio, 2000);

- Know-How sayesinde oluşturulan sermayenin korunması ve kurum ile araştırmacıya gelir elde edilmesi noktasında çalışmalar yürütülmesi,
- Hedef çalışma grubuna yönelik olarak araştırma metotlarının geliştirilmesi, girişimcilik ve yeni buluşların, fikirlerin yasal yollarla koruma yöntemleri noktalarında eğitimler verilmesi,
- Ortak projeler oluşturulması ve fikirlerin ticarileştirilmesi sayesinde üniversite sanayi işbirliğinin işletilmesi yönünde bağlantılar kurulması,
- Araştırma geliştirme merkezli start-up firmalarının kurulması için hizmet verilmesi,
- Teknoloji Transfer Ofisleri 'ne yönelik politikalar geliştirilmesi ve kurumsal strateji oluşturulması için çalışmalar yürütülmesi teknoloji transfer ofislerinin görevleri arasında sayılabilir.

Teknoloji Transfer Ofisleri ile ilgili ülkemizde gerçekleştirilen bir çalışmada TTO'ların görevleri şöyle sıralanmıştır (Günay, 2016);

- Sanayiciler ile akademisyenlerin bir araya getirileceği organizasyonlar düzenlemek,
- Ulusal ve Uluslararası destek programları ve teşvikler hakkında bilgilendirmeler yapmak,
- Patent, faydalı model, marka ve tasarım tescili hakkında akademisyenleri bilgilendirmek,
- Diğer paydaşlarla ve uluslararası üniversitelerle ortak projeler ve işbirlikleri geliştirmek,

Teknoloji Transfer Ofisleri proje organizasyonu ve yönetimi alanında uzmanlaşmış organizasyona ve insan kaynaklarına sahip kurumsallaşmış yapılar olduklarından sorumluluklarını yerine getirme noktasında bağlı bulundukları üst yönetimlerle koordineli şekilde hareket etmelidirler.

1.2.2. Teknoloji Transfer Ofisi Faaliyetleri

Teknoloji Transfer Ofisi; öncelikli olarak sanayi alanında faaliyet gösteren firmaların ihtiyacı olduğu bilgi ve deneyimi doğru bir şekilde onlara aktarılmasını sağlayan sanayi ve üniversite arasındaki aracı kuruluşlardır (Üçler, 2014: 48)

Teknoloji Transfer Ofisleri 'nin başlıca amaçları:

- Üniversite-Sanayi İşbirliğinde sanayiciler ve akademisyenler arasında işbirliği gerçekleştirerek ortaya ürün ve patent çıkarılmasını sağlamak,
- Girişimcilerin veya akademisyenlerin teknoloji odaklı proje hazırlamalarına ön ayak olmak,
- Akademisyen ve girişimcilerin fikri mülkiyet haklarını korumalarına destek olmak, (TOBB-ETÜ TTO, 2014)

Teknoloji Transfer Ofislerini desteklemek amacıyla TÜBİTAK tarafından 2012 yılında 1513 Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programı çağrısı ilana çıkmıştır. Bu çağrı belli aralıklarla yenilenmektedir. 1513 çağrısı ile; üniversitelerde üretilen teknoloji ve bilginin, uygulamaya dönüştürüldükten sonra ticarileştirilmesine ve bu süreç neticesinde ekonomik, kültürel ve sosyal değer kazanmasına yardımcı olmak, özel sektör ve üniversite arasında işbirliği oluşturmak, işbirliklerini artırmak, özel sektörün ihtiyaç

duyduğu teknoloji ve bilginin üniversitede üretilmesine ön ayak olmak, bu işbirlikleri neticesinde üniversite ve sanayi arasında somut çıktılarının ortaya çıkmasına katkı sağlamak amacıyla kurulmuş teknoloji transfer ofislerinin (TTO) desteklenmesi amaçlanmaktadır. (TÜBİTAK, 2019).

1513 çağrısı kapsamında Teknoloji Transfer ofislerinden beş modül olarak görev yapmaları istenmektedir. Bu modüller;

1. Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri
2. Destek Programlarından Yararlanmaya Yönelik Hizmetler
3. Proje Geliştirme/Yönetim Hizmetleri (Üniversite Sanayi İşbirliği Faaliyetleri):
4. Fikri Sınai Hakların Yönetimi ve Lisanslama Hizmetleri
5. Şirketleşme ve Girişimcilik Hizmetleri

1513 Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programından yararlanmak isteyen teknoloji transfer ofisleri bu modülleri uygulamak zorundadırlar. Bu destekten, üniversitenin ortak olduğu TTO şirketi, üniversite bünyesinde yer alan TTO 'lar, herhangi bir teknokent ile ortak olan ve TTO faaliyetlerini sürdürmek amacıyla kurulmuş olan bir şirket veya teknokentler faydalanabilmektedir.

Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri

Bu modülün amacı; TTO faaliyetleri kapsamında araştırmacıların ve özel sektör kuruluşlarının yönlendirilmesi, altyapı yetkinliğinin ve araştırmacıların özel sektöre tanıtılması, ayrıca özel sektör kuruluşlarına ve araştırmacılara teknoloji, yenilik, araştırma, geliştirme ve fikri mülkiyet hakları konularında farkındalık yaratılması, bilgilendirilmesi ve eğitim verilmesidir. (TÜBİTAK, 2019)

Destek Programlarından Yararlanmaya Yönelik Hizmetler

Bu modülün amacı: Ulusal ve uluslararası teknoloji geliştirme, araştırma ve yenilik odaklı iş fikirleri ve girişimcilik konularında fon desteği sağlayan kuruluşlara proje yazma, proje başvurusu ve projenin izlenmesi hizmetlerinin verilmesidir. Ayrıca araştırmacıların ve özel sektör kuruluşlarının Ar-Ge destekleri konusunda bilgilendirilmesi, fon kaynaklarına erişiminin kolaylaştırılması, araştırmacıların ve özel sektör kuruluşlarının ilgili fonlara yönlendirilmesidir. (TÜBİTAK, 2019)

Teknoloji transferi konusunda karşılaşılan sıkıntılardan bir tanesi, üniversitelerin, araştırmacıların, özel sektör kuruluşlarının ve girişimcilerin ulusal ve uluslararası fon sağlayan kuruluş destekleri konusunda bilgilerinin olmaması, nasıl başvuru yapması gerektiğini bilmemeleri, dosya hazırlarken nelere dikkat etmeleri gerektiğini bilmemeleri, ne gibi destek programlarına başvurması gerektiğini bilmemeleri sebebiyle çekingen davranmaları ve dolayısıyla bu destek programlarından faydalanmamalarıdır.

Proje Geliştirme/Yönetim Hizmetleri (Üniversite-Sanayi İşbirliği Faaliyetleri)

Bu modülün amacı; Araştırmacılara ve özel sektör kuruluşlarına teknoloji ve işbirliği imkanlarına erişim noktasında danışmanlık yapılması, araştırmacı ve özel sektör kuruluşlarının yönlendirilmesi, ulusal/uluslararası işbirliği anlaşmalarına aracılık yapılması, çok ortaklı projelerde takım oluşturma faaliyetlerinin koordine edilmesi, kontratlı AR-GE projelerinin gerçekleştirilmesi konusunda aracı olunmasıdır. (TÜBİTAK, 2019)

Üniversiteler ilk kuruldukları dönemlerde sadece eğitim amacına hizmet etmekteydiler, yıllar geçtikçe üniversitelerin fonksiyonları ve amaçları evrimleşmiştir, eğitimin yanında araştırma alanlarını da kendilerine misyon edinmişlerdir. Günümüzde bu amaçlar daha da gelişmiştir ve teknolojik ve yenilik odaklı iş fikirleri daha da geliştirilerek sosyal hayata ve ekonomik sürece direkt fayda sağlamayı amaç edinmeye başlamışlardır (Koraş vd. 2016: 118).

Bu amaca hizmet etmek için üniversitelerin kullanabilecekleri en kullanışlı ve etkili yöntemlerden birisi üniversite-sanayi işbirliğidir. Ülke genelinde inovasyon noktasında stratejiler oluşturmada üniversite-sanayi işbirliği oldukça önem taşıdığı için üniversite-sanayi işbirliği kavramının sanayileşen ülkelerde devletin sağladığı teşvikler ve fonlar aracılığıyla oldukça yoğun bir şekilde uygulandığı görülmektedir (Koç ve Mente, 2007: 1).

Araştırma kuruluşları ve üniversitenin hizmetlerinden faydalanan kuruluşlar genellikle belediyeler, bakanlıklar, büyük firmalar ve diğer kamu kuruluşlarıdır. Üniversite sanayi işbirlikleri; süresi, çerçevesi ve amacı, detaylı şekilde belirtilmiş sözleşmelerle yürütülürler. KOBİ niteliğindeki işletmelerin, bu tür ilişkileri kurarak üniversitelerin araştırma potansiyelinden yararlanmaları oldukça düşüktür” (Törel, 1991: 237).

Dünyada teknokentlerin kuruluş amacı üniversite-sanayi işbirliğini sağlamaktır ve bu gerekçe bizim ülkemizde de yerini korumuştur. Üniversite-sanayi işbirliği, teknolojinin bilime dayalı bir şekilde istikrarlı büyümesi ve ülke içinde gerçekleştirilen teknolojik çalışmaların uluslararası rekabet edebilirlik noktasında ülke ekonomisine yararlı olabilmesi sebebiyle yapılmaktadır ve bunun için faaliyet göstermesi gereken en uygun kuruluşlar teknokentlerdir. Bu şekildeki çalışmaların sadece teknokent, üniversite ve sanayi arasında gerçekleşmesi çok zordur. Uluslararası literatürde Triple Helix adıyla yer alan, ülkemizde de doğrudan Üçlü Sarmal olarak tercüme edilen kavram devreye girmektedir. Üçlü sarmalın bir ayağını üniversite, bir ayağını sanayi ve son ayağını da kamu oluşturmaktadır

Üniversite- sanayi işbirliği günümüzde olmazsa olmaz faaliyetler arasında yerini almıştır. Çünkü sanayicinin elindeki teknolojinin akademisyenler tarafından etkin şekilde değerlendirilmesi, akademisyenlerin sahip olduğu deneyim ve bilimsel bilginin sanayi tarafından değerlendirilmesi, kalifiye insan yetiştirilmesi, sadece bu yolla mümkün olmaktadır. Devlet üniversitelerinde yaşanan maddi imkansızlıklar sebebiyle geliştirilen teknolojilerden öğrenciler ve akademisyenler yeteri düzeyde yararlanamamakta bu sebepten dolayı teknolojiyi geliştirmesi beklenen bu kişiler teknolojiyi tecrübe edememektedirler. Bu nedenle firmasını bilimsel alanda uluslararası rekabet edebilir seviyeye taşımak isteyen, nitelikli işgücü arayan, işbirliğine açık firmalar ve üniversiteler arasında yapılacak işbirliği önemli hale gelmektedir (Koraş vd., 2016: 123).

Bu işbirliği hem sanayici tarafından hem de üniversite tarafından desteklenmelidir. Üniversitelerin kuracağı araştırma merkezleri, teknoloji transfer ofisleri, teknokentler vb. yapılar sanayicinin vereceği desteği bir iskelete oturtma işlevini üstlenmelidir. Üniversiteler ile yapılacak bu işbirlikleri sayesinde sanayiciler kendilerine has Ar-Ge merkezlerini kurabilir, nitelikli işgücünü sağlayıp ekonomiye katkı sağlayabilirler. (Koraş vd., 2016: 138).

Fikri Sınai Haklarının Yönetimi ve Lisanslama Hizmetleri

Bu modülün amacı; Fikri sınai mülkiyet haklarının belirlenmesi, bu hakların hukuksal koruma işlemlerinin yürütülmesi ve takip edilmesi noktasında danışmanlık hizmeti verilmesi, fikri sınai mülkiyet haklarından ortaya çıkan hakların hem kamu hem de özel sektöre lisanslama yapılarak bu hakların ticarileştirme süreçlerinin yönetilmesi,

fikri ve sınai mülkiyet haklarının ticarileştirilmesi süreçlerinde ilgili kuruluşlar ve farklı teknoloji transfer ofisleri ile işbirliği yapılmasıdır. (TÜBİTAK, 2019)

Fikri mülkiyet hakları ile ilgili kanun Dünyada ilk defa İngiliz’ler tarafından 1709 yılında ortaya konulmuştur. Ülkemizde 1857de Telif Nizamnamesi adında ilk adımlar atılmış olsa bile 1910 yılında çıkarılan Hakkı Telif Kanunu ile gerçek anlamda fikri mülkiyet haklarıyla ilgili ilk kanun çıkarılmıştır. Bu kanun ile edebiyat ve ilim eserleri, güzel sanat eserleri, musiki eserleri, derlemeler ve sinema eserleri ile ilgili telif hakları alınabilir. Telif hakları ülkesel koruma sağlamaktadır, hangi ülkeden başvuru yapıldıysa koruma o ülke içerisinde geçerli olmaktadır (KTB, 2016).

Sınai Mülkiyet hakları özellikle tarım ve sanayi alanında gerçekleştirilen yeni buluş ve tasarımların buluş sahipleri tarafından başvurusu gerçekleştirilip, belirlenmiş süreler boyunca devlet eliyle koruma altına alındıktan sonra sadece başvuru sahibi tarafından üretilip ticarileştirmesini sağlayan haklardır. Sınai Mülkiyet hakkı patent, faydalı model, marka, endüstriyel tasarım, coğrafi işaret, entegre devre topoğrafyası gibi unsurları barındırır. (Z. Özçelik ve C.Özçelik, 2012: 14)

Şirketleşme ve Girişimcilik Hizmetleri

Bu modülün amacı; Üniversitede gerçekleştirilen bilginin girişimcilik vasıtası ile ticarileştirilmesine destek olmak için hızlandırıcı programların uygulanması, kuluçka merkezi hizmetinin verilmesi, girişimlere mentorluk ve iş rehberliği gibi hizmetlerin verilmesi, iş fikrinin prototipleştirilmesi aşamasında üniversite içinden ve dışından kaynak sağlanması ve girişimcilere kullanılmasıdır (TÜBİTAK, 2019).

“Ön-Kuluçka Merkezleri; girişimcilere, kendi şirketlerini kuruncaya kadar mentorluk, eğitim ve danışmanlık, laboratuvar, ofis, internet erişimi gibi hizmetleri sunan merkezlerdir. (Innopark, 2016). İş fikrini hayata geçirmek isteyen girişimciler yeteri kadar bilgi birikimine, tecrübeye, maddi güce sahip değillerse bu merkezlerden faydalanabilmektedirler. Ön kuluçka merkezlerine başvuru yapan girişimci adayları merkez tarafından belirlenen belli şartlar altında desteklenir. Ön kuluçka merkezinde faaliyet gösteren girişimcilere kendi girişimleriyle alakalı sektör uzmanı tarafından danışmanlık hizmeti verilir ayrıca girişimleriyle ilgili teknik konularda ise akademisyen tarafından bilgi ve deneyim desteği sağlanır. Ön kuluçka merkezindeki girişimci adaylarına ücretsiz olarak ya da temsili ücretlerle ofis malzemeleri, internet, faks, telefon,

su, elektrik, ısıtma, laboratuvar gibi fiziki imkanlar sunulmaktadır. Ön kuluçka firmaları, diğer girişimci adayları ile aynı ortamda faaliyet gösterdikleri için kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmaktadır ve birbirlerinin gelişmelerine pozitif katkı sağlamaktadırlar. Ön kuluçka merkezinde faaliyete göstermeye başlayan girişimciler fikirlerini belirli bir seviyeye taşıdıktan sonra belirli bir süre ücretsiz olarak ya da cüzi bir kira ücreti ödeyerek kendilerine ait ofislere geçebilirler. Bu ofisler kuluçka merkezi olarak adlandırılmaktadır.

Kuluçka merkezlerinde, ön kuluçkada başarı sağlamış ve bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazanmış girişimciler için, ya da ön kuluçkaya ihtiyaç duymayan fakat tam olarak işletme statüsüne geçmeye hazır olmayan bu aşamada desteğe ihtiyaç duyan girişimci adayları için hazırlanan programlar yürütülür.

1.2.3. Dünya’da Teknoloji Transfer Ofisi Kavramı

Küreselleşen dünyada üniversiteler ülkelerin araştırma sistemlerinde ve ulusal inovasyonlarında kilit faktör olarak yer almaktadırlar (Audretsch, Keilbach ve Lehmann, 2006). Bölgesel politika uygulayıcıları ve hükümetler, sağladıkları teşvikler ile üniversitelerin AR-GE potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Hülsbeck, Lehmann ve Starnecker, 2013). Birçok çalışmada üniversite sanayi işbirliklerini yürütmek ve proje yönetimiyle ilgilenmesi için alanında uzmanlaşmış kadroların olduğu modüller bazında çalışan yapıların kurulması gerektiği dile getirilmiştir (Link, Rothaermel ve Siegel, 2008; Fritsch ve Lukas, 2001). Bu süreç içerisinde teknoloji transfer ofisleri araştırmacılara ait proje fikirleri ve buluşların topluma ve sanayiye uygulanması için gerekli olan kaynak istihdamının kullandırılması noktasında kurumsallaşmış yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ledebur, 2008; Meoli, Paleari ve Vismara, 2011). Teknoloji Transfer Ofisleri ’ne hem yerel hem de bölgesel uygulayıcılar tarafından, ulusal ve uluslararası teşvik programlarının kullandırılmasını sağlamak, akademik girişimciliği artırmak, eğitim programları organize etmek ve üniversite ile sanayi arasındaki işbirliğini güçlendirmek gibi görevler yüklenmiştir (Derrick, 2015).

Teknoloji Transfer Ofisleri ilk defa savunma alanındaki teknolojilerinin yönetilmesi, araştırma enstitüleri ile üniversitelerde gerçekleştirilen araştırma geliştirme faaliyetlerinden sonra ortaya çıkan buluşların ve fikirlerin sanayiye aktarılması için

kurumsallaşmış ara yüz yapılarına duyulan ihtiyaç yüzünden ABD’de ortaya çıkmıştır. 2000’li yıllardan itibaren Avrupa’da Teknoloji Transfer Ofisi yapılarının kurulması İngiltere ve Almanya gibi ülkelerin öncülük etmesiyle başlatılmıştır. Birçok Avrupa ülkesinde Japonya ve Çin gibi ülkeler ve bunlara ek olarak bizim ülkemizde de teknoloji transfer ofisi konusu önem kazanmıştır. Ülkemizde TÜBİTAK’ın destekleri ve yönlendirmesi ile Teknoloji Transfer Ofisleri hızlı bir şekilde kurulmaya başlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri

Literatürde anlamlı bir karşılığı olan ve kurulumu ilk gerçekleştirilen üniversite ve araştırma merkezleri, ayrıca üniversite sanayi işbirliği kapsamında ilk faaliyetler Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde ortaya çıkmıştır. ABD’nin günümüzde inovasyon ve teknoloji konularında önemli bir yere sahip olmasında, ABD’nin üniversite sanayi işbirliği ve araştırma merkezleri noktasında diğer ülkelerle kıyas yapıldığında daha önceden başlatmış olduğu programlar, projeler, düzenlemeler ve girişimler etkili olmuştur (Kiper, 2010).

İkinci Dünya Savaşı’ndan ekonomik ve siyasi olarak güçlü şekilde çıkan ABD, 1970’li yıllarda Avrupa’ya karşı teknoloji ve sanayi noktasında rekabet edebilme gücünü kaybetmeye başlamış, zayıf ekonomik büyüme rakamları ve işsizlikle karşı karşıya kalmıştır (Merhacı, 2015). Federal kaynaklı çalışmalardan elde edilen patentlerin ticarileştirilmesi ve desteklenmesi noktasında ekonominin hareketlenmesi için Amerikan Kongresi belli başlı önlemler almaya ihtiyaç duymuştur (Zhang, 2013). Karşılaşılan teknoloji transferi problemlerini üniversite yönetimleri eyalet senatörüne iletmışlerdir, aynı problemler aynı zamanda Kansas senatörüne de iletilmiştir. İki eyalet senatörü bir araya gelerek BayhDole Yasası diye adlandırılan düzenlemeyi yapmak için harekete geçmiştir. (Stevens, 2004).

BayhDole Yasası sayesinde üniversiteler kendi fikri ve sınai mülkiyet haklarını ticarileştirme ve lisanslama haklarını elde ederken, fikri mülkiyet haklarını yürütmek, yönetmek ve sayısını artırmak için daha kurumsallaşmış yapılar kurmak zorunda kalmışlardır (Atkinson-Grosjean, 2002). Teknoloji Transfer Ofislerinin oluşturulması bu yasa kapsamında tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılmıştır. BayhDole Yasası adeta teknoloji transfer ofislerinin kurulmasına ivme kazandırmış ve TTO faaliyetlerine yönelik ticarileştirme ve lisanslamadan elde edilecek gelirlerin buluş sahiplerine paylaştırılması

sorumluluğunu, üniversiteler bünyesinde yer alan TTO kuruluşlarına bırakmıştır (Owen-Smith, 2003). Yasa ile AR-GE faaliyetlerinin çıktılarının ve sonuçlarının ticari değeri olan bir varlığa dönüşmesi için, teknoloji transfer ofisleri ile bütün paydaşlar arasında uyumlu ve etkileşimli bir mekanizma kurulmuştur.

ABD’de teknoloji transfer ofisi yapılanmalarına yönelik olarak üniversite sanayi iş birliği çalışmaları ve proje yönetimi kapsamında yürütülen teknoloji transfer uygulamalarının büyük bir kısmı bağlı bulundukları üniversitelere çok yüksek tutarlarda ekonomik fayda sağlamakta buna ek olarak araştırma enstitülerinin/merkezlerinin ve üniversitenin bulundukları bölgenin kalkınmasında da çok önemli bir rolü bulunmaktadır (Trune ve Goslin, 1998).

Almanya

Almanya’da 2. Dünya savaşının ardından teknoloji transferi konusu ivme kazanmaya başlamıştır. 1980’li yıllarda ABD’nin ardından Almanya’da TTO yapılanmalarının kurulduğu görülmektedir (TTGV, 2010). BayhDole yasası öncesinde Almanya’da, TTO yapılanmaları üniversitede yer alan araştırmacılara proje yazma ve yürütme konularında danışmanlık hizmeti veren idari birimler olarak kurgulanmıştır. Fakat 2002 yılında devlet bu durumu değiştirmek için ortaya yasal bir düzenleme koymuştur. Düzenleme ile araştırma merkezlerinde ve üniversitede görev yapan araştırmacıların inovatif fikirleri kapsamındaki fikri mülkiyet ve hak sahipliğinin araştırma merkezine ya da üniversiteye devredilmesi gerektiği noktasında karara varılmıştır (A.g.e.).

Üniversitelerde buluşlara yönelik TTO yapılanmaları proje yazma ve proje yönetme dışında ticarileştirme ve lisanslama faaliyetlerini de sürdürmektedir. Almanya’da buluşlardan elde edilecek gelirin tamamı ya da en az % 30’u üniversite yönetiminin vereceği karar ile buluş sahibine devredilebilir. Ayrıca, Almanya’da bölgesel çapta patent ajansları kurulmuştur, bu ajanslar üniversitede gerçekleştirilen araştırma çıktılarının ticarileşmesi sürecinde üniversitelere destek vermektedirler. Almanya’da hem federal hem de yerel yönetimler tarafından kurulan patent ajansları, TTO yapılarının işlevselliğini artırarak araştırma-geliştirme proje sayıları, patent sayıları ve proje pazarı sayısında çok büyük artış sağlamıştır (A.g.e.).

İngiltere

ABD tarafından İkinci Dünya Savaşından sonra başlatılan proje geliştirilmesi ve yönetimi, üniversite-sanayi işbirlikleri yönetim yapılarındaki olumlu gelişmelerin etkisi ile İngiltere’de de bu dönemde böyle mekanizmaların kurulması ve bu mekanizmaların alanında uzman kişiler tarafından yürütülmesi gerektiği anlayışı oldukça yaygınlaşmaya başlamıştır. 1972’de Herriot Watt ve Cambridge Üniversiteleri’nde ilk defa bilim parkları kurulmuştur ve ara mekanizmalar oluşturulmuştur (BSTB, 2014).

İngiltere’de; Lisanslama Ofisleri, Teknoloji Transfer Ofisleri ve Üniversite-Sanayi İşbirliği merkezleri her geçen gün nicelik ve nitelik bakımından artış göstermektedir. İngiltere’de 1990’lı yıllara kadar Teknoloji Transferi yapılanmaları devletin desteklediği fonlar ile yürütülen yapılar olarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir. 1998 yılına gelindiğinde İngiltere’de Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, sanayi kuruluşlarına ve üniversitelere; proje geliştirmeleri, yönetmeleri ve TTO kurmaları halinde her 1 milyon sterlin karşılığında 3 milyon sterlin teşvik vermiştir. Bunun sonucu olarak TTO yapılanmaları sayesinde katma değerli ve nitelikli ürünlerin, projelerin hayata geçirileceğine olan inanç ile İngiltere’de TTO yapılanmaları oldukça ivme kazanmıştır. İngiltere’de bağımsız şirket şeklinde faaliyetlerini sürdüren TTO yapılanmalarının varlığı sürekli artmaya başlasa da üniversiteye bağlı ya da üniversite ortaklığındaki TTO yapılanmaları da çoğunluktadır (A.g.e.).

Çin

ABD’deki Bayh-Dole yasasının çıkmasının ardından dünya genelinde benzeri yasalar hızla çoğalmıştır. Çin’de bu yasaya benzer şekilde yasaları yürürlüğe koymuştur (A.g.e.). Çin’de TTO kuruluşlarının tüm süreçleri merkezden ve tek elden, Ulusal Teknoloji Transfer Merkezi (NTTC-National Technology Transfer Center) adındaki mekanizma tarafından yürütülmektedir. Çin’de TTO mekanizmaları işlevsel olarak yetersiz kalmaktadır. Sanayi kuruluşları ile akademisyenler başta olmak üzere süreç yönetimi sorumlusu, koordinasyon sorumlusu ve ara yüz yapılanması olan NTTC’nin yeteri düzeyde sürece dahil olmadığı sonucuna varılmıştır (Miesing, Tang ve Lee, 2014).

Japonya

Ülkemizdeki TTO mekanizmalarına en yakın ülkelerden biri Japonyadır. Japonya’da Teknoloji Lisanslama Ofisleri bulunmaktadır. Teknoloji Lisanslama Ofisleri ülkemizdeki Teknoloji Transfer Ofisi modüllerini içerisinde bulunduran, Bayh-Dole yasasından esinlenerek kurgulanmış bir organizasyondur. Bu organizasyon kamunun fonladığı araştırmaların ticarileştirilmesi için kurgulanmıştır (A.g.e.).

1998 yılında Teknoloji Lisanslama Ofislerini kurgulamak üzere “TLO Destekleme Kanunu” çıkarılmıştır. En başarılı 5 Teknoloji Lisanslama Ofisi yapısı kanun ile finanse edilerek desteklenmiştir. Buna ek olarak 2003 yılında 87 tane kamu üniversitesine özel özerklik verilmiştir. Bunun yapılmasının amacı; üniversitelerdeki Teknoloji Lisanslama Ofisi mekanizmaları ile araştırma-geliştirme projelerinin daha başarılı bir şekilde yürütülmesinin sağlanmasıdır. Bu düzenleme sayesinde Teknoloji Lisanslama Ofisi mekanizmaları daha etkin rol üstlenmişlerdir (Escoffier, 2015).

1.2.4. Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisi Kavramı

Türkiye’de teknoloji transfer ofisleri üniversite ile sanayi arasındaki teknoloji transferi faaliyetlerini yürüten akademik girişimciliği artırmak için hızlandırıcı programları uygulayan, ara yüz birimleri şeklinde kurulmaktadırlar (Bürken, 2018). Bu arayüzlerin amacı; akademisyenlerin uzmanlık ve araştırma alanları ile iş dünyasının gereksinimlerini tespit edip üniversitede bulunan kaynakları ve uzmanlığı kullanıma sunmaktır. Ayrıca teknoloji transfer ofisleri buluş sahiplerinin fikirlerinin ulusal ve uluslararası açıdan korunması ve girişimcilere sundukları kuluçka merkezi faaliyetleri noktasında destek birimleridir.

1990’lı yılların başlarında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)tarafından ortaya çıkarılan ve sürdürülen kuluçkalık(inkübasyon) merkezleri Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisleri vb. yapılanmaların çalışma alanları ile ilgili başlatılan ilk ve önemli uygulamadır. Bu merkezler, Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmaların faaliyet alanlarıyla ilgili özellikle girişimcilik ve şirketleşme (spin-off) çalışmaları bakımından yararlı işlev görmüşlerdir. Bu dönemden sonra, TÜBİTAK tarafından 1996 yılında sunulan ve yaklaşık 10 yıl yürürlükte kalan Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı

(ÜSAMP), Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmaların çalışma alanları ile ilgili diğer önemli yapılanma olmuştur. Sonraki yıllarda ise, bilhassa 2005/2006 yıllarını takip eden dönemde, Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmaların çalışma alanları ve bu kapsamdaki faaliyet sayıları önemli şekilde artmaya başlamıştır. (Kiper,2010).

2006 yılında Sabancı Üniversitesi tarafından kurulan İnovent A.Ş. ile ülkemizde ilk defa teknoloji transfer ofislerinin kurulması yolunda adım atılmıştır. Henüz erken aşamadaki teknolojilerin ticarileştirilmesini yürütmek ve akademi odaklı girişimcilğe yönelmek için bu şirket kurulmuştur. (İnovent, 2016). İnovent A.Ş. akademisyenler ve üniversite öğrencilerinin şirket kurması için faaliyet göstermekte ve bu hususta hem ulusal hem uluslararası melek yatırımcı ağlarına dahil olarak girişimcilere girişim sermayesi desteği sunma yöntemini uygulamaktadır (A.g.e)

ODTÜ Teknopark A.Ş. bünyesinde ise 2007 yılında ODTÜ-TTO kurularak ikinci teknoloji transfer ofisi kurulmuş oldu (ODTÜ, 2016). ODTÜ-TTO Teknopark çatısı altında TÜBİTAK tarafından istenilen modül yapılanmasına göre çalışmalarını sürdüren bir organizasyon olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. 2013 yılında ise TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programı aracılığıyla üniversitede çalışmalarını sürdürmek üzere Bilgi Transfer Ofisi (BTO) kurulmuştur (A.g.e.).

2010 yılından sonra Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmaların sayıca, nitelik ve nicelik olarak iyileşmesinde, TÜBİTAK’ın sunduğu destek programları ve Türkiye’nin sanayi/endüstri işbirliği, üniversite-araştırma programları, inovasyon ve teknoloji geliştirme konularında göstermiş olduğu pozitif atılımlar ve yönelimler etkili olmuştur. TÜBİTAK tarafından 2012 yılında başlatılan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin sonucuna göre başvuru yapıp başvurusu onaylanan teknoloji transfer ofislerinin desteklenmesi kapsamında Türkiye’de teknoloji transfer ofisleri vb. yapılanmaların sayısında önemli bir artış ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmalar, tüzel kişilikleri yönünden dört gruba ayrılmaktadır (TÜBİTAK, 2012);

1. Üniversitenin altında kurulan birimler,
2. Üniversitenin ortak olduğu şirketler,
3. Teknoloji geliştirme bölgesinin yönetici şirketi veya

4. Teknoloji transfer ofisi çalışmalarına yönelik olarak kurulmuş ve TGB yönetici şirketinin ortak olduğu şirket

Tablo 1.1. 2012 Yılı Teknoloji Transfer Ofisi Yapılanmaları

Tüzel Yapı – Yıl 2012	%
Üniversite bünyesinde oluşturulan bir birim	42
Teknopark şirketi	31
Gerçek kişi veya bir kurumun alt birimi	20
Bağımsız Anonim şirket	7

Tablo 1.2. 2020 Yılı Teknoloji Transfer Ofisi Yapılanmaları

Tüzel Kimlik – Yıl 2020	Sayı	%
Üniversitenin Bir Birimi Olarak Çalışan TTO	56	64
Üniversitenin UYGAR Merkezi Olarak Çalışan TTO	5	5,7
TGB Bünyesinde Faaliyet Gösteren TTO	26	29,2
OSB Bünyesinde Faaliyet Gösteren Arayüz	1	1,1

Ülkemizdeki Teknoloji Transfer Ofisleri faaliyetlerini beş modül kapsamında yürütmektedirler. Türkiye’deki Teknoloji Transfer Ofislerinin seviyelerine göre bu modüller genişletilebilmekte ya da daraltılmaktadır. Bu modüller; (A.g.e.):

- Farkındalık, tanıtım, bilgilendirme ve eğitim hizmetleri,
- Destek programlarından yararlanmaya yönelik hizmetler,
- Üniversite–sanayi işbirliği hizmetleri,
- Fikri sınai mülkiyet hakları yönetimi ve lisanslama hizmetleri,
- Girişimcilik ve Kuluçka hizmetleri.

Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmalar hangi hedefler, amaçlar, gerekçeler ile kuruldukları ve yürütüldüklerine bağlı olarak, katkı sağladıkları ve hizmet verdikleri alanlar farklılaşabilmektedir. Türkiye’deki her bir Teknoloji transfer ofisi hedeflerine ve amaçlarına göre bu modüllerden sadece birini, birkaçını, tümünü veya daha fazlasını gerçekleştirmek üzere çalışmaktadırlar. Türkiye’de Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmalar, özellikle TÜBİTAK tarafından girişimciliğin ve

yenilikçiliğin tetiklenmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi amacıyla oldukça fazla desteklenmektedir (TÜBİTAK, 2014). Bu bağlamda TÜBİTAK, Türkiye’de çeşitli yönlerden belirli bir olgunluğun üzerinde olan Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmalara 2012 yılından beri 1513 Destek Programı kapsamında fon sağlamaktadır. Ayrıca, 2014 yılında ülkemizde TÜBİTAK tarafından başlatılan “1601 Yeni Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı” kapsamında henüz kuruluş aşamasında veya başlangıç aşamasında olan Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri organizasyonlara fonlama yapılmaktadır. Bu destek programı da Teknoloji Transfer Ofisi veya benzeri yapılanmaların yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır (TÜBİTAK,2016).

1.3. ATA TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ

1.3.1. ATA Teknoloji Transfer Ofisi Yapısı

ATA Teknokent A.Ş. 7 Eylül 2005 tarih ve 6384 sayılı Ticaret Sicili Gazetesi’nde yayınlanıp 22 Ağustos 2005 tarihinde tescil edilerek kurulmuştur. Teknoloji Geliştirme Bölgesi ise 5 Mart 2005 tarih ve 25746 sayılı resmi gazete ile ilan edilmiştir. ATA TTO birimi 2012 yılı itibarıyla kurulmuş olup, faaliyet göstermeye başlamıştır.

ATA TTO, ATA Teknokent A.Ş. nin altında yapılandırılmış bir birimdir. Birimin yönetim kurulu 6 akademisyenden oluşmaktadır. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda Atatürk Üniversitesinin araştırmalarından sorumlu Rektör Yardımcısıdır. Birim, yönetim kurulu tarafından sevk ve idare edilmektedir. Birimin ayrıca bir Genel Müdürü bulunmaktadır. Teknoloji Transfer Ofisi’nde tam zamanlı olarak çalışan deneyimli 7 personel bulunmaktadır.

ATA TTO 5 modülde hizmet vermektedir. Her modülün bir lideri bulunmaktadır. Bazı modüllerin ayrıca uzman yardımcısı da vardır. Her modülde tam zamanlı en az bir personel bulunmaktadır. Genel Müdür genel koordinasyondan sorumludur. Modül liderleri kendi modüllerinden sorumlu olup, gerçekleştirdikleri faaliyetler konusunda Genel Müdüre bilgi paylaşımında bulunmaktadır.

ATA TTO da kararlar yönetim kurulunda alınmaktadır. Üniversite-sanayi işbirliği sözleşmeleri, patent fuarlarına katılım, lisanslama çalışmaları ve elde edilecek pay oranları gibi birçok konu yönetim kurulunda görüşülerek karar verilmektedir. Bu kurulun

dışında Atatürk Üniversitesinin oluşturmuş olduğu Fikri Mülkiyet Değerlendirme Komisyonu bulunmaktadır. Bu komisyon buluşların koruma altına alınıp alınmayacağı konusunda karar veren komisyondur. Bu komisyon, buluşçunun buluş bildirimini ATA TTO' ya yapmasının ardından toplanmakta ve buluşun Atatürk Üniversitesi hak sahipliğinde koruma altına alınıp alınmamasına karar vermektedir. Koruma altına alınmasına karar verilen buluşlar Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğünce finanse edilmektedir.

ATA TTO'nun ana faaliyet konusu; sanayinin ihtiyacı olan Ar-Ge çalışmaları ve teknik problemleri saha ve çeşitli iletişim organları vasıtası ile tespit edip, bu problemlerin üniversitede ki Ar-Ge çalışmalarının bir parçası olarak değerlendirilerek problemlerin çözümünün toplumsal bir faydaya dönüştürülmesidir. Atatürk Üniversitesi adına Üniversite Sanayi işbirliği çalışmaları da ATA TTO tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmalar neticesinde sanayinin ihtiyaç duyduğu akademik danışmanlıklar ATA TTO üzerinden gerçekleştirilmektedir. Atatürk Üniversitesi senatosu tarafından ilgili akademisyen ATA TTO ya görevlendirilmekte ve ATA TTO akademik danışmanlık hizmetini firmaya sunmaktadır.

1.3.2. ATA Teknoloji Transfer Ofisi Stratejisi

ATA TTO Kasım 2012 de kurulmuş ve alt yapı çalışmalarına bu tarihte başlamıştır. Aynı zamanda Kasım 2012'den bu yana personel istihdamına ve Modüller bazında faaliyetlerine başlamıştır. ATA TTO bir yandan gelişim sürecini yaşarken diğer bir yandan en doğru strateji ile hizmet verme noktasında çalışmalarına devam etmektedir.

ATA TTO'nun öncelikli stratejisi; üniversite ve sanayide Ar-Ge yapma potansiyeli bulunan tarafların belirlenmesi, taraflar arasında TTO' nun farkındalığının sağlanması ve sonrasında yoğun bir interaktif çalışma ile taraflar arasındaki işbirliğinin kademeli olarak geliştirilmesidir. Bu işbirliği ile bölgede üniversitelerin aktif olarak içinde bulunduğu Ar-Ge'ye dayalı bir sanayi kültürünün oluşturulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

ATA Teknoloji Transfer Ofisi (ATA TTO) 'nin stratejisi özet olarak aşağıda verilmiştir:

- Akademisyen ve sanayicilerin ürün ve hizmetlerinin uzak gözükten ulusal ve uluslararası pazarlara; fuar, ticaret heyeti, şirketler arası birebir görüşme (B2B), yatırımcı buluşmaları gibi araçları etkin kullanarak ulaşma oranını arttırmak,
- Şehir ve bölgedeki paydaşların destek programları ile ilgili farkındalıklarını ve yararlanma oranlarını eğitimler, mentörlükler gibi faaliyetleri içeren sistematik programlarla arttırmak,
- Üniversite Sanayi işbirliği mekanizmaları kurarak ve işbirliklerinin teşvik, takip, izleme, ve ölçülmesi ile sanayide ve akademide bu işbirliği kültürünü içselleştirmek,
- Fikri mülkiyet haklarının korunması ile ilgili farkındalığı arttırmak, koruma altındaki ve ticarileşmiş fikri mülkiyet haklarının sayısını arttırmak için kurulan sistematik yaklaşımı iyileştirerek etkin bir şekilde uygulamak,
- Girişimci adaylarına etkin atölye, ön kuluçka, kuluçka, mentörlük, eğitim ve destek programları sağlayarak girişimciliği arttırmak ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmaktır.

1.3.3. ATA Teknoloji Transfer Ofisi Faaliyetleri

1.3.3.1. Modül 1: Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri

Bu modülün amacı, hedef kitleye ATA TTO'yu etkin bir biçimde tanıtmak, bölgede yer alan hedef kitleye Ar-Ge, inovasyon, girişimcilik, fikri mülkiyet gibi kavramların önemini anlatmak, üniversitelerin sanayiye yönelik olarak sahip olduğu yetkinlikleri tanıtmak, yeni teknolojiler, Ar-Ge sistematiği, üniversite sanayi iş birliği vb. konularda eğitim organizasyonları düzenlemektir.

İşbirliği ağları kapsamında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği aracılığı ile birçok TTO ve TGB ile ortak çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle girişimci destek mekanizmasının etkinliğini arttırmak amacıyla melek yatırımcı ağları ile işbirlikleri sağlanması konusunda adımlar atılmıştır. Yazılım ve bilişim sektörüne yönelik küme programları düzenlenerek sinerji oluşturmaya yönelik olarak faaliyetler de gerçekleştirilmektedir. Böylece yazılım ve bilişim firmalarından oluşan bir kümenin uluslararasılaşmasına katkı sağlanacaktır. Ayrıca devam eden COSME (AB'nin

işletmelerin ve KOBİ'lerin rekabet edebilirliğine yönelik projesi) projesi de bu faaliyetlerle birleştirilecektir. Firmaların yurtdışı fuarlara katılımı ve uluslararası şirketlerle B2B görüşmeleri gerçekleştirmesi gibi faaliyetler gerçekleştirilecektir.

Fikri mülkiyet haklarının korunması, girişimciliğın ve üniversite-sanayi işbirliğinin desteklenmesi kapsamındaki TTO faaliyetlerinin tanıtılması ve bunlarla ilgili farkındalıkların oluşturulması bölge çapında devam etmektedir. ATA TTO bölgenin en faal TTO'su olarak bugüne kadar birçok programı kapsamında Erzincan, Bayburt, Kars, Artvin ve Ardahan gibi illerde bu faaliyetlerini yapmıştır. Yakın gelecekte ATA TTO'nun Doğı Anadolu'nun tüm illerine ulaşan ve bu illeri girişimcilik yarışmaları, fikri mülkiyet hakları destekleri, uluslararasılaşma destekleri gibi birçok hizmetlerle buluşturan bir yapıya bürünmesi hedeflenmektedir. ATA TTO, Doğı Anadolu'nun öncü ve lider TTO'su olarak tüm Doğı illerine ulaşmayı hedeflemektedir.

1.3.3.2. Modül 2: Destek Programlarından Yararlanmaya Yönelik Hizmetler

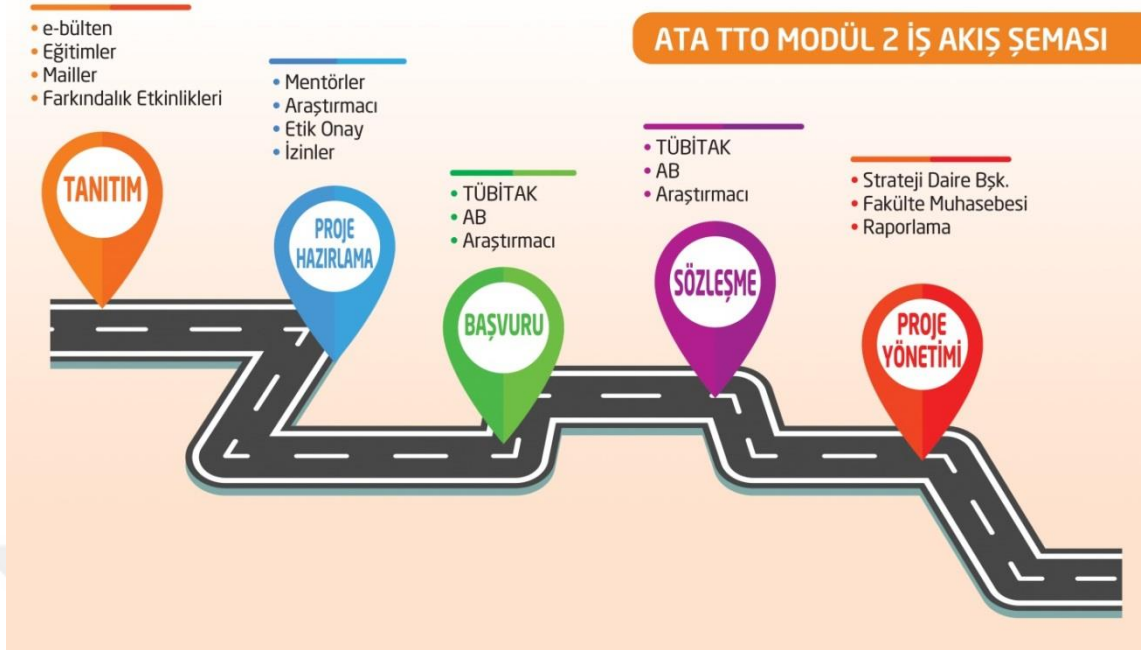
Bu modülün amacı; akademisyenlere yönelik ağırya çıkılan programların kapsamı ve işleyişi ile ilgili bilgi verme, projeleri doğıru programlara yönlendirme, proje ekibi oluşturma, sanayicilerle/diğerk akademisyenlerle eşleştirme yapma, proje desteğı veren kurum nezdinde görüşmeler organize etme, yazılmış projeleri gözden geçirme, revize etme, belirli kısımların yazımına doğrudan destek verme, proje destek almaya hak kazandıktan sonraki süreçleri yürütmedir. Bu modülde Atatürk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi ile entegre faaliyetler yapılmaktadır. Atatürk Üniversitesi Rektörlüğünde faaliyet gösteren Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi, ulusal ve uluslararası ağırı programları aracılığıyla ağırya çıkılan projelere ilgi gösteren araştırmacılara, proje yazma, proje geliştirme, proje başvurusu yapma ve proje yürütme aşamalarında danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu yapı ATA TTO kurumsal yapısıyla entegre olacak şekilde hizmet vermektedir.

Bölgenin ekonomik ve sosyal gelişimine katkı sağlayacağı düşünölen finansman kaynakları; Kamu yatırımları, kalkınma ajansı kaynakları, Cazibe merkezleri Destekleme Programı, Doğı Anadolu Projesi(DAP) kapsamında yürütölen projeler, SODES Programı, AB Destek Programları, TÜBİTAK ve KOSGEB destekleri olarak sıralanabilir. Ar-Ge finansmanı açısından değerkendirildiğinde özellikle ilde KOSGEB

Ar-Ge destekleri ve girişim sermayesi desteklerinin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Ulusal ve uluslararası finans kaynaklarının kullanımı açısından henüz istenilen düzeyde hareket görülmemektedir. ATA TTO'nun bu kaynakların kullanımı konusunda geliştireceği eylem planları sonucunda bu kaynaklardan da azami ölçüde faydalanılacağı değerlendirilmektedir.

Sanayi alanında faaliyet gösteren firmalar, en başta tarım ve hayvancılık olmak üzere ilde yer alan doğal kaynak potansiyelinden faydalanmaya yönelik olarak; maden, gıda taş ve toprağa dayalı alanlarda faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda ilde son dönemlerde tekstil sektöründe yapılan yatırımlar da il için önemli bir yere sahiptir. Sanayi alanında faaliyet gösteren firmalar küçük ve orta ölçeklidir. Bu yüzden bu işletmeler, yalnızca yerel pazarlara hitap edebilmekte ve çok düşük istihdam sağlamaktadırlar. Ayrıca kapasitenin kullanım oranlarının az olması, üretimin düşük gerçekleşmesine ve katma değer düşük olmasına sebep olmaktadır. Yörede Ar-Ge merkezi hüviyetinde firma bulunmazken, Ar-Ge birimi olan firma sayısı da oldukça düşüktür. Bu açıdan ATA TTO'nun, TGB'de ve OSB'lerde yer alan mevcut firmaların bilgi sermayesi kaynaklarını korumaları ve geliştirmelerine yönelik eylem planları hazırlaması değerlendirilirken, ilin potansiyelinin geliştirilmesine yönelik hazırlanacak eylem planlarının içerisinde yer alması değerlendirilmiştir.

Finansal sermaye ve finansman akışı açısından özellikle TGB firmaları başta olmak üzere ilde bulunan sanayi kuruluşlarının ve girişimcilerin finans kaynaklarından azami ölçüde faydalanmaları sağlanacaktır. Bu kapsamda Kalkınma ajansı, KOSGEB, TÜBİTAK gibi kurumların sağladığı finans kaynaklarına erişimleri açısından firmalara proje yönetimi konusunda destekler sağlanmaya devam edecektir. Daha fazla kaynak kullanımı için hazırlanacak projelerin niteliğinin artırılması açısından personel niteliğinin artırılması faaliyetlerine önem verilecektir.



Şekil 1.1. ATA TTO Modül 2 İş Akış Şeması

1.3.3.3. Modül 3: Proje Geliştirme/Yönetim Hizmetleri (Üniversite Sanayi İş birliği Faaliyetleri)

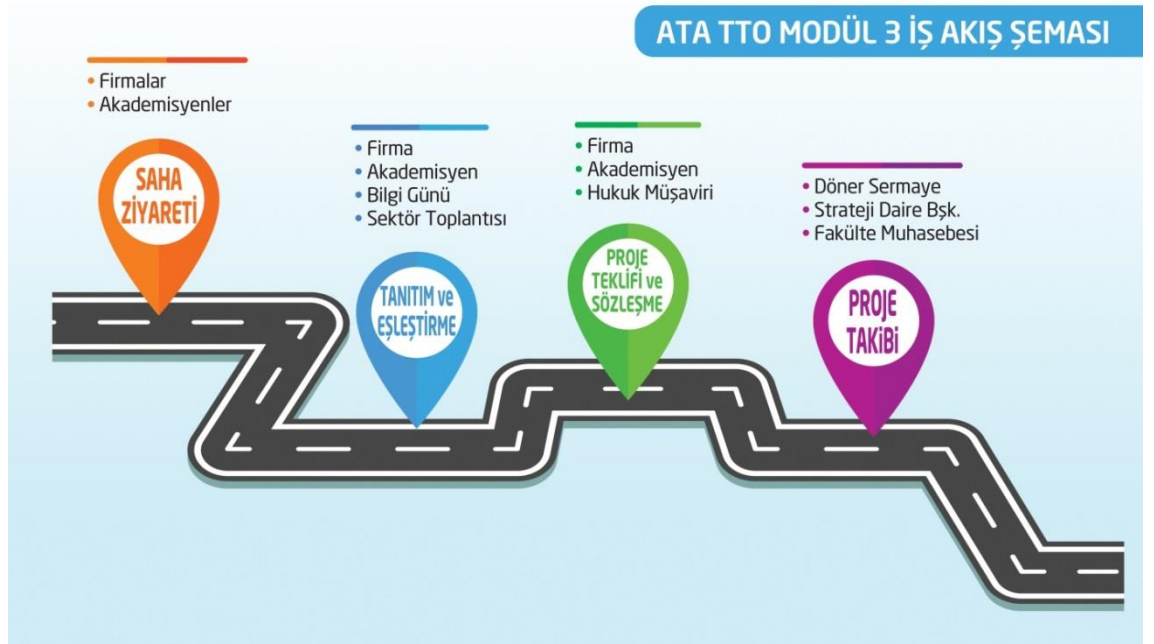
Bu modülün amacı, üniversite ile sanayi arasında köprü vazifesini üstlenmek ve her iki tarafın avantajlarının bir araya getirilerek daha büyük güç oluşturulmasını sağlamak için iyi bir iletişim ile ülkeye önemli katkılar sağlayacak projelerin gelişmesini sağlamaktır. Üniversite sanayi arasında sözleşmeli Ar-Ge faaliyetleri yürütülmesi, akademisyenlerin bilimsel çalışmalarının sanayinin hizmetine sunulması ve ticarileştirilmesi, sanayicilerin Ar-Ge ve inovasyon konusundaki ihtiyaçlarının ilgili alanda uzman akademisyenlere yönlendirilmesi ve iş birliğinin gerçekleştirilmesi, sanayideki iş fikirlerinin ulusal ve uluslararası fonlarla desteklenmesine aracılık yapılması bu modülde gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Erzurum'da 2 adet üniversite bulunmaktadır. İlk kurulan üniversite Atatürk Üniversitesidir ve 1957 yılında kurulmuştur. İkinci üniversite ise Erzurum Teknik Üniversitesidir ve 2010 yılında kurulmuştur. Atatürk Üniversitesi köklü bir geçmişe sahiptir, öğrenci sayısı ve öğretim elemanı bakımından Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri arasında yer almaktadır. Başta Atatürk Üniversitesi olmak üzere, gelişim süreçlerini tamamlamaya çalışan ve yeni kurulan bölge üniversiteleri bölgede

yenilikçilik, envanter tespiti, proje hazırlama ve girişimcilik gibi pek çok konuda etkin çalışmakta ve sahip oldukları potansiyel ile de bulundukları bölgeye sosyal ve ekonomik canlılık katmaktadır.

2018 yılında başlatılan AtaUni-San 100 Yüze projesi çerçevesinde akademisyen-sanayi eşleştirme ve görüşmeleri gerçekleştirilmektedir. Bu eşleştirmeleri oluşturmak için sanayiciler önce Rektör Yardımcısı, Dekan veya Dekan Yardımcısı düzeyinde sonra TTO uzmanları eşliğinde ziyaret edilmekte ve uygun akademisyenlerle eşleştirilerek yine TTO uzmanları eşliğinde görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Akademisyenlerle Erzurum sınırları ve çevresindeki firmalarla iş birliği için buluşturma ve bu iş birliklerini sağlama adına mekanizmalar kurma yönünde planlar mevcuttur.

TÜBİTAK Sanayi Doktora Programı, Savunma Sanayiye Araştırmacı Yetiştirme Programı (SAYP), KOSGEB Projesi, TÜBİTAK TEYDEB Projesi, Akademik Danışmanlık, Rektörlük Döner Sermaye Birimi veya ATA TTO üzerinden veya Ücretsiz Danışmanlık gibi seçenekler temelinde iş birlikleri kurulmaya devam edilmektedir



Şekil 1.2. ATA TTO Modül 3 İş Akış Şeması

1.3.3.4. Modül 4: Fikri Sınai Hakların Yönetimi ve Lisanslama Hizmetleri

Bu modülün amacı; Üniversitelerde Fikri Mülkiyet kapsamında değerlendirilebilecek çalışmaların belirlenmesi, üretilen bilimsel bilginin sınai mülkiyet haklarıyla korunması gerektiği bilincini artırarak farkındalık yaratılması, patent işlemlerinin yürütülmesi ve patentlerin ticarileştirilmesi, akademisyen ve öğrencilere sınai mülkiyet haklarının korunması konularında birebir danışmanlık hizmeti verilmesidir.

ATA TTO bünyesinde 06.08.2013 tarihinde Türk Patent ve Marka Kurumu'nun Bilgi ve Dokümantasyon Birimi kurulmuştur. Çözüm ortakları ile çalışarak FSMH konusunda hizmet verilmektedir. Ücretsiz patent ön araştırması desteği akademisyenlere ve firmalara sunulmaktadır.

Fikri Sınai Haklarının yönetimi ve lisanslama kapsamında akademisyen ziyaretlerinde bulunularak buluş sahibi olan akademisyenler tespit edilmektedir, buluş sahibi akademisyenlerden buluş bildirim formlarını alınmaktadır, buluşların ön araştırması gerçekleştirilmektedir, ön araştırması gerçekleştirilen buluşun sahibi olan akademisyenin kurula sunum yapması için patent komisyon toplantısı organize edilmektedir, patentin başvuru ve tescil sürecindeki işlemleri gerçekleştirilmektedir, patentin ticarileşmesi için akademisyenlerin patent fuarlarına katılımı sağlanmaktadır.

Sınai Mülkiyet Kanununun uygulamaya girmesinden sonra ATA TTO bünyesinde kurulan Fikri Mülkiyet Komisyonu ile buluşlar daha iyi değerlendirilip ilerde ticarileşme potansiyeli olan fikirlere destek verilmeye başlanmıştır. Komisyon kurulmadan önce Atatürk Üniversitesi akademisyenlerinden buluş sahibi olan ve patent başvurusunda bulunmak isteyen akademisyenlerin hepsinin patent başvurusu yapılmaktayken, Fikri Mülkiyet Komisyonunun kurulmasıyla birlikte akademisyenler kurula sunum yaptıktan sonra kuruldan onay alan akademisyenlerin patent başvurusu gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Patent komisyonu ile fikri mülkiyet hakları sayısını arttırmak ve bu hakların ticarileşmesi yönünde adımların iyileştirilmesi planlanmaktadır.

Atatürk Üniversitesi lisansüstü öğrencilerinin doktora ve yüksek lisans tezleri yayınlamadan önce tez konularının patent başvurusu için uygun olup olmadığı ATA TTO uzmanı tarafından incelenmektedir ve bu tezlerin sahibi olan akademisyen ve öğrencilerle iletişime geçilmektedir.

1.3.3.5. Modül 5: Şirketleşme ve Girişimcilik Hizmetleri

Bu modülün amacı; Ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilme potansiyeli olan ülkenin dışa bağımlılığını ortadan kaldıracak, yeni ürün niteliğinde olan projelerin ticarileştirilmesi için yeni işletmelerin kurulabilmesi amacıyla girişimcileri yönlendirecek ve destekleyecek faaliyetler göstermektir. TTO'nun istihdama katkı sağlayacak girişimciliği destekleyerek göçü önleyecek faaliyetler ve eylemlerin içerisinde yer alması TTO'nun bir sosyal sorumluluğu olarak görülmektedir. Bu bağlamda girişimciliği ve istihdamı artırıcı uygulanacak eylemler ile bu soruna katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Erzurum ilindeki kamu yatırımlarının yıllar içerisinde sektörel olarak dağılımına bakıldığında ilk üç sektör şu şekilde yer almaktadır; eğitim, sağlık ve tarım sektörleri. Bu yöre yer altı kaynakları yönünden zengindir fakat coğrafi konumu nedeniyle pazarlama olanakları ve madencilik sektörüyle uğraşan sanayinin gelişmemiş olması bu potansiyelden istenilen düzeyde yararlanılmamasına sebep olmuştur. İlin özellikle turizm açısından bir cazibe merkezi durumunda olmasından dolayı bu sektöre yönelik girişimciliği destekleyen programların yaygınlaştığı görülmektedir.

Erzurum ilinde gençler için istihdam ve girişimcilik fırsatları son yıllarda artmıştır. Ancak bu olanakların da yeterli olduğu söylenemez. Kış sporlarının daha etkin tanıtımı ve tesislerle cazip hale getirilmesi hem ilin turizm kapasitesini ve gelirini arttıracaktır, hem de gençler için yeni girişimcilik alanları sağlayacaktır. Ar-Ge, İnovasyon ve girişimcilik konusunda farkındalık oluşturma çalışmaları ATA TTO ve diğer ilgili kurumların tanıtım ve bilgilendirme etkinlikleri ile devam etmektedir. İlde oluşacak bu kültürün sonucunda bu konularda aşama kaydedilebileceği her kesim tarafından değerlendirilmektedir. Bu açıdan TTO tarafından şimdiye kadar gerçekleştirilen farkındalık programları sektör ayrımı yapmadan her kesime hitap edecek şekilde bir strateji güdülerek bölgenin sosyal ve kültürel değerlerini birer girişim kaynağı olarak değerlendirmek isteyen girişimcilerinde bilgilенmesini sağlayacak şekilde organize edilmiştir. İlde geleneksel el sanatlarının girişimciliğini destekleyen birçok eğitim ve farkındalık programları düzenlenmiştir. Ancak bu kültürel değerlerin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarıyla desteklenmesine yönelik bir program yapılmamıştır. Özellikle oltu taşı işlemeciliği yaygın olmasına rağmen bu değer in inovasyonla güçlendirilmesine yönelik

alışmalar gerçekleştirilebilir. İlde kaplıca turizmi de yaygınlaşma aşamasında olmakla beraber bu konuda da başlatılmış bir Ar-Ge alışması bulunmamaktadır.

ATA TTO’nun yer aldığı yörede özellikle üniversiteler arası iletişim ve işbirliğinin diğerkurum ve kuruluşlara göre daha etkili olduğu değerkendirilmektedir. Bu durum Atatürk Üniversitesi’nin çevre illerde yeni kurulan üniversitelerin kuruluşunda akademik ve idari katkısının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle bu işbirliği ve etkileşim sonucu ATA TTO’ya çevre illerden akademisyenler de ilgi göstermiş ve teknokentte firma kurmuş veya firmalar ile ortak çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Diğertaraf tan kalkınma ajansının Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerine hizmet etmesi sonucu bu illerde proje kültürü firmalar ve kurumlar nezdinde artış göstermekte, ajansın destekleri ile kurumsal kapasite artırımına giden birçok işletme ve kurum bulunmaktadır.

ATA TTO ve ATA Teknokent bölge sanayi potansiyelini göz önüne alarak girişimciliği destekleme, yeni teknoloji firmalarının ile kazandırılması gibi çalışmaları destekleyerek kuluçka programlarını çeşitlendirmiş, bu konuda önemli adımlar atmıştır. Bu konuya özel önem vermesinin nedeni bölgenin yatırım çekme potansiyelinin düşük olmasıdır. Bu bağlamda ATA TTO’da TÜBİTAK BİGG programı uygulanmakta ve Girişim Evi hizmet vermektedir.

Ön kuluçka hizmeti 2014 yılı itibariyle başlamış olup halen devam etmektedir. Halen devam eden ön kuluçka programı kapsamında proje sahipleri ve proje ekipleri eğitimlere tabi tutulmaktadırlar daha sonra bu firmalar teknokentte şirketleşebilmektedirler. ATA TTO’nun kuluçka programına yeni kurulan işletmeler kabul edilmekte ve kira ve diğergiderleri karşılanarak destek olunmaktadır. Kuluçka firmalarının ağırlıklı sektörü yazılımdır. Ölçekleri ise mikro işletmedir. Kuluçka program süresi 12 ay ile sınırlıdır. Bu sürenin sonunda firmalar mezun edilmektedir.

ATA TTO tarafından “Tekno-GP” isimli bir girişimci destekleme mekanizması oluşturulmuş, ve iki kez bu program uygulanmıştır. Marka tescili de alınan Tekno-GP programında, girişimci adayları proje fikirleri ile başvuru yapmakta, seçilen adaylar eğitim ve mentörlük etkinliklerine katılmakta, proje pazarında fikirlerini sergilemekte ve bir ödül töreni ile ödülleri ni almaktadır. Ödüllendirilen girişimci adayları hem ön kuluçka hem de kuluçka programlarında desteklenmektedir.

ATA TTO TÜBİTAK'ın 1512 Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı (BiGG) uygulayıcı kuruluşlarından biridir. 1512 programına uygulayıcı kuruluş olarak devam etmek üzere hedefleri tutturmak ve uygulayıcı kuruluş olma durumunu sonraki dönemlerde de devam ettirmek için planları mevcuttur. Dolayısıyla şirketleşmeyi ve girişimciliği destekleme konusunda kuluçka, ön kuluçka, prototipleme atölyesi, Girişim Evi, BiggAta, ve TeknoGP ile birlikte yeni kurulacak ve iyileştirilecek mekanizmalarla ATA TTO bölgede girişimciliği özendirme ve desteklemeye devam edecektir.

1.3.4. ATA Teknoloji Transfer Ofisi İşbirlikleri

1.3.4.1. İç Paydaşlarla İşbirlikleri

Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (DAYTAM): Üniversite – Sanayi İş Birliği kapsamında şehirde, bölgede ya da ulusal çapta faaliyet gösteren firmalar, analizini yaptırmak istedikleri numunelerini Teknoloji Transfer Ofisi üzerinden Atatürk Üniversitesi akademisyenlerinin ödediği hizmet bedeli kadar bir hizmet bedeli ile analiz ettirebilmektedirler. DAYTAM'da yapılamayacak olan analizler ilgili cihazın Atatürk Üniversitesi'nin herhangi biriminde olması halinde o birimde aynı şartlarda yapılabilmektedir.

Gıda ve Hayvancılık Uygulama ve Araştırma Merkezi (GHUAM): Üniversite – Sanayi İş Birliği çalışmaları kapsamında öncelikle şehirde sonrasında ise bölgede yer alan büyük hayvan çiftlikleri Araştırma Merkezi Yöneticileri ile ziyaret edilmekte ve işletmenin sorun ya da ihtiyaçlarına yerinde danışmanlık sağlanmaktadır. İleri aşama sorun ya da ihtiyaçlar için TTO akademisyen belirlemekte ve iş birliği sağlamaktadır.

Bitkisel Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi: Üniversite – Sanayi İş Birliği çalışmaları kapsamında şehirde ve bölgede yer alan bitkisel ürün üretimi yapan firmalar Araştırma Merkezi Müdürü ile ziyaret edilmekte ve işletmecilerin sorun ve ihtiyaçları için yerinde danışmanlık sağlanmaktadır. İş fikri olan işletmelere fikirlerini projeye dönüştürmeleri için akademisyen ve uygun fon kuruluşuna başvuru yapmaları önerilmektedir.

Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi (ATASAM): Ülkenin en büyük ve ilk IR teleskobunun kurulacağı merkezde 4m'lik aynanın kaplamasının yapılacağı

kaplama ünitesi yer alacaktır. 4m'lik kaplama ünitesinin atıl durumda kalmaması adına öncelikle savunma sanayi firmaları olmak üzere 4m ve altındaki ebatlarda kaplama ihtiyacı olan firmalarla TTO üzerinden Üniversite – Sanayi İş Birliği kapsamında görüşmeler yapılmaktadır.

Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM): ATA TTO'nun yapacağı etkinlikleri etkinliğin hedef kitlesine göre (akademisyen/öğrenci) gerek e-posta gerek kısa mesajla bildirmektedirler.

Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi (PGKO): Bu ofis ATA TTO kurulmadan önce üniversitede yapılan araştırma projelerinin geliştirilmesine ve yönetimine destek veren ulusal ve uluslararası fon programlarının duyurulmasını sağlayan, bu fon programlarına başvuru yapmak isteyen akademisyenlere eğitimler veren tek birim iken ATA TTO' nun kurulmasıyla Modül-2 kapsamında ATA TTO'ya destek veren bir birim haline gelmiştir. Atatürk Üniversitesi akademisyenlerinin yerel ve ulusal dış fonlara sunacağı projeler için akademisyenleri TTO ile birlikte yönlendirmekte, akademisyenlerin projelerini inceleyip projeleri güçlendirmek için önerilerde bulunmakta ve üniversitede proje kültürünü geliştirmek adına 'Proje Hazırlama' dersi vermektedir.

Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP): Atatürk Üniversitesi Öğretim Üyelerinin Fikri Sınai Haklar süreçlerini ATA TTO ile birlikte yürütmekte ve fonlamaktadır.

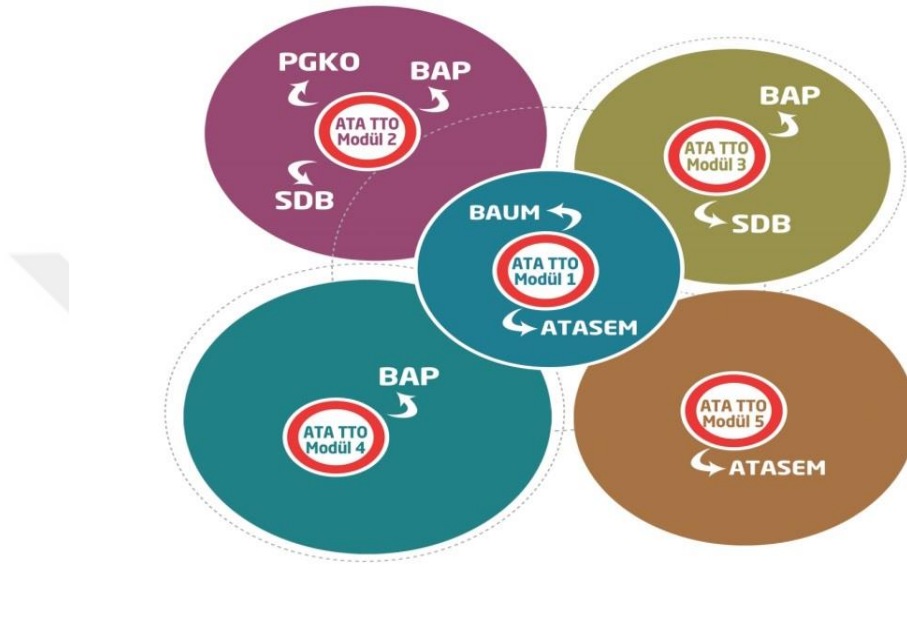
Strateji Daire Başkanlığı (SDB) : Bu birim ulusal ve uluslararası fon programlarından destek alan akademisyenlerin projelerinin raporlamasını ve mali takibini yapan birimdir. Bu birim Modül 2 ve 3 kapsamında koordineli olarak çalışmaktadır; gerçekleştirilen projelerin mali bilgileri ATA TTO ile paylaşılmaktadır.

Atatürk Üniversitesi Sürekli Eğitim Ve Araştırma Merkezi (ATASEM): ATA TTO'nun organize ettiği eğitimlere eğitmen ve altyapı ile destek vermektedir. Bu merkez ile irtibatı ATA TTO Modül 1 sorumlusu gerçekleştirmektedir.

Dijital Dönüşüm Ofisi: Üniversiteyi ilgilendiren iç ve dış süreçlere güncel teknolojiler kullanılarak bilgi teknolojilerinin adapte edilmesine yönelik çalışma yapmaktadır. Bu güncel teknolojilerin kullanımında üniversitedeki akademisyenler ile yakın iş birliği yapma konusunda ATA TTO ile beraber çalışmaktadır.

Fakülteler: Üniversite – Sanayi İş Birliği kapsamında akademik danışmanlık ihtiyacı duyan firma/girişimci için ilgili fakülteden dekanlıklarla yapılan yazışmalar neticesinde akademik danışmanlık sağlanmaktadır.

ATA TTO’nun diğer birimler ile olan irtibatı Şekil 1.3. de gösterilmektedir.



Şekil 1.3. ATA TTO’nun İç Paydaşlarla İrtibatı

1.3.4.2. Dış Paydaşlarla İşbirlikleri

Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM): Savunma sanayisi firmalarının Ar-Ge ihtiyaçlarının karşılanması ve araştırmacı yetiştirme programı için SAYP protokolü imzalanmıştır. Bu protokol kapsamında üniversitede yürütülecek projeler savunma sanayi firmaları tarafından desteklenecektir.

İTÜ Teknokent: İTÜ Teknokent tarafından yürütülen İTÜ Çekirdek girişimci destekleme programı partneri olarak işbirliği protokolü yapılmıştır. İTÜ Çekirdek programı ülkedeki girişimcilik ekosisteminde yer alan en önemli ara yüzlerden biri olduğu için tercih edilmiştir. İTÜ Çekirdek programına ATA Teknokent’te yer alan girişimcilerden seçilen en iyi girişimciler yönlendirilerek İTÜ Çekirdek tarafından gerçekleştirilen BigBang yarışmasına katılması, ön kuluçka ve kuluçka imkanlarından faydalanması sağlanmaktadır.

TİM-TEB Girişim Evi: Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ve Türkiye Ekonomi Bankası (TEB) işbirliği ile yürütülen Girişim Evi projesi kapsamında ATA Teknokent bünyesinde Girişim evinin açılmasına karar verilmiştir. Girişim evleri ülkedeki girişimcilik ekosisteminde yer alan en önemli ara yüzlerden biri olduğu için tercih edilmiştir.

Üniversite Sanayii İş Birliği Merkezleri Platformu (ÜSİMP): ATA Teknokent Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu üyesidir. ÜSİMP ulusal bir işbirliği yapısını geliştirerek, üniversite-sanayi işbirliği alanında hizmet veren ara yüz yapılarının oluşturulmasına, bu yapıların, performans ve niteliklerinin iyileştirilmesine, bu yapıların kurumsallaşmasına katkı sağlamak; ülkede ortaya konan teknoloji ve bilgilerin topluma aktarılabilmesi için teknoloji transfer çalışmalarının verimli ve etkin yürütülebilmesine yönelik strateji ve politikaların belirlenmesi, eylem planlarının hazırlanması gibi süreçleri yürütmek amacıyla hizmet veren bir kuruluştur. ATA TTO bu platform tarafından gerçekleştirilen tüm çalışmaları takip etmekte ve azami düzeyde katılım göstermektedir. ATA Teknokent bu platformun düzenlemiş olduğu tüm organizasyonlara katılım sağlamaktadır.

Enterprise Europe Network (EEN): Avrupa İşletmeler Ağı birimi olan ATA TTO, COSME projesi kapsamında Elazığ KOSGEB Müdürlüğü, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van Ticaret Odası ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının ortak olduğu BsnEA konsorsiyumunun bir ortağı olarak yer almaktadır. Uluslararasılaşmak isteyen KOBİ'leri ve Avrupa projelerinde yer almak isteyen akademisyenleri destekleyen bu yapı kapsamında ATA TTO hizmet vermektedir.

DESTEK Patent: Atatürk Üniversitesi akademisyenleri tarafından yapılan fikri mülkiyet koruma başvurularının tamamı bu firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Firma ile üniversite arasındaki süreçler ATA TTO'nun personeli tarafından yürütülmektedir.

Doğu Anadolu Projesi (DAP): Doğu Anadolu Projesi Başkanlığı bölgenin en önemli yerel kurumlarından biridir. ATA Teknokent tarafından düzenlenen Tekno-GP girişimcilik yarışmasının paydaşlarından olan DAP bu programı finansal ve yönetsel olarak desteklemiştir.

Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA): Kuzeydoğu Anadolu

Kalkınma Ajansı bölgenin en önemli yerel kurumlarından biridir. Tekno-GP girişimcilik yarışmasını finansal ve yönetsel olarak desteklemiştir. Ayrıca KUDAKA ile Avrupa İşletmeler Ağı programında ortak paydaş olarak birlikte yer almaktadır.

Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO): Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası ile ATA TTO arasında özellikle üniversite – sanayi iş birliğinde beraber çalışmalar yapılmaktadır.

Erzurum Büyükşehir Belediyesi: ATA Teknokent'in paydaş ortaklarından biri olması sebebiyle ATA TTO ile işbirliği yapan yerel paydaşlardan biridir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi ile ortak girişimci destekleme programı olan Tekno-GP beraber düzenlenmektedir.

Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği (DAİB): ATA Teknokent'in paydaş ortaklarından biri olması sebebiyle işbirliği yapılan yerel paydaşlardan biridir. DAİB ile hem girişimcilik hem de yurt dışı ihracat artırmaya yönelik ortak projeler yürütülmektedir.

Erzurum Organize Sanayi Bölgesi: Erzurum Organize Sanayii Bölgesi yönetimi ile ATA Teknokent iş birliği bulunmaktadır. Bu kapsamda Organize Sanayi Bölgesi yönetim binasında ATA Teknokent'e ait ofis bulunmakta, bu ofis Organize Sanayi'de yer alan firmaların Üniversite ve Teknokent imkânlarına erişimini kolaylaştırmaktadır.

Erzurum KOSGEB Müdürlüğü: Erzurum KOSGEB belirli zaman aralıklarında ATA Teknokent'e davet edilerek girişimciler ile bir araya getirilmekte, girişimcilerin destekleme programlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır. Ön kuluçka, kuluçka merkezi ve normal ofislerde yer alan girişimcilerin KOSGEB desteklerine başvuru yapmaları için ATA TTO tarafından kuruma yönlendirmeler yapılmaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşları: ATA TTO tarafından düzenlenen programların tanıtımlarında bu kuruluşlar yaygın etki sağlama açısından destek vermektedir. Özellikle akademi ve sanayiye yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlerde ATA TTO'nun hizmetlerinin farkındalığını sağlama konusunda işbirliği yapılmaktadır.

1.3.5. Üniversitenin TTO Vizyonu ve TTO'nun Üniversitedeki Yeri

Ülkemizin 2023 vizyonunun ana teması teknolojiye ve bilime hâkim, teknolojiyi bilinçli bir şekilde kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, bu gelişmeleri ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış bir "refah toplumu" oluşturmak olarak belirlenmiştir. Bu vizyon çerçevesinde belirlenen politikaların bütün kesimler (siyasi, kamu, erk, özel kesim ve üniversiteler) tarafından birlikte sahiplenmeleri beklenmektedir. Bu genel vizyon içerisinde üniversiteler ise bilim ve teknolojiye ilerlemenin odağına yerleştirilmiş bulunmaktadır. Atatürk Üniversitesi bu vizyon kapsamında üzerine düşen görev ve sorumlulukların bilincinde olarak stratejiler belirlemekte, bilim ve teknolojiye ilerlemenin üniversitelerde yapılan bilimsel çalışmalar sayesinde olacağının farkında olarak hareket etmektedir.

Üniversite ülkemizin vizyonuna paralel olarak teknoloji ve bilimde ileri seviyede eğitim, öğretim, danışmanlık, yayın, araştırma ve üretim yaparak Atatürk Üniversitesinin bilimsel ve teknolojik birikimini sanayi ile bir araya getirerek ülke sanayisinin uluslararası pazarda rakiplerinden daha üstün seviyede olmasını, ülkenin kalkınma hızını artıracak teknoloji ve inovasyon transferinin gerçekleştirilmesini hedeflemiştir.

Bu bağlamda üniversitede nitelikli araştırma projelerinin gerçekleştirilmesi, sanayi ile işbirliği ve etkileşimin sağlanması, Ar-Ge projelerinin çıktılarının ticarileştirilebilmesi gerektiği vizyonuna sahip olan üniversite yönetimi, bu hedefine ulaşmada kaldıraç etkisi yapacak olan Teknoloji Transfer Ofisini (ATA TTO) 2012 de kurmuştur. ATA TTO'nun faaliyetleri ile üniversitenin araştırma potansiyelinin harekete geçirilerek nitelikli araştırmaların yapılmasına katkı sağlanması, ulusal ve uluslararası hibe programlarından daha fazla yararlanılması, üniversite sanayi işbirliklerinin artırılması, üniversitedeki fikri mülkiyet hakları yönetiminin gerçekleştirilmesi ve üniversite bünyesindeki girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesi beklenmektedir.

ATA TTO'nun Üniversite'nin kurumsal yapısındaki yeri ve süreçlere entegrasyonuna bakıldığında zaman; ATA TTO üniversitenin stratejik önem ve öncelik verdiği yapıların başında gelmektedir. ATA Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren ATA TTO kapsamında yapılan çalışmalar ve alınan kararlar doğrudan üniversite üst yönetiminin kurumsal kararlarına, stratejilerine yansımaktadır. ATA Teknokent yönetim kurulu toplantılarına üniversite üst yönetiminden Rektör Yardımcısı düzeyinde sürekli

katılım sağlanmaktadır. Ayrıca ATA Teknokent Yönetim Kurulu Başkanının üniversite yönetiminin toplantılarına iştirak etmesi, üniversite yönetimi tarafından ATA TTO çalışmalarına yönelik alınan kararlarında etkili olmaktadır.

1.3.6. Üniversitenin ATA TTO'dan Beklentisi

ATA TTO'nun faaliyetleri ile üniversitenin araştırma potansiyelinin harekete geçirilerek nitelikli araştırmaların yapılmasına katkı sağlanması, ulusal ve uluslararası hibe programlarından daha fazla yararlanılması, üniversite sanayi işbirliklerinin artırılması, üniversitedeki fikri mülkiyet hakları yönetiminin gerçekleştirilmesi ve üniversite bünyesindeki girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesi beklenmektedir.

Üniversitenin beklentileri aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır:

- Üniversitenin girişimci ve yenilikçi yönünün geliştirilmesi, toplumun bütün problemlerine ürettiği bilimsel çalışmalar ile çözüm getiren bir Ar-Ge üniversitesi olması
- Üniversitede farklı birimler tarafından yapılan TTO modül faaliyetlerinin tek bir çatı altında toplanması
- Üniversitede mevcut araştırma altyapısı, araştırma faaliyetleri, projeler ve çıktılarının envanterinin oluşturulması
- Üniversite Sanayi işbirliği için koordinasyonun sağlanması
- Mevcut fon olanakları hakkında güncel takip ve üniversite genelinde bilgilendirmelerin yapılması
- Üniversitede yapılan araştırmaların ulusal veya uluslararası fonlar ile desteklenerek nitelikli araştırmaların yapılmasının sağlanması
- Fikri mülkiyet haklarının korunması, bu konuda farkındalığın sağlanması, patent sayısının artırılması ve ticarileşme faaliyetlerinin başlatılması
- Atatürk Üniversitesi'nin bir bölge üniversitesi olması nedeniyle bölge üniversiteleri ile olan işbirliklerinden istifade edilerek bölgedeki beyin gücünü ve entelektüel varlığı harekete geçirmesi
- ATA TTO faaliyetleri aracılığıyla girişimci ve yenilikçi üniversiteler arasında sürekli mesafe kat eden bir üniversite olunması

1.3.7. Üniversitenin ATA TTO Faaliyetlerine Sağladığı Destekler

Atatürk Üniversitesinin ATA TTO'ya sağladığı destekler detaylı olarak aşağıda sıralanmıştır:

İnsan kaynakları desteği: ATA TTO'nun faaliyetleri kapsamında idari ve mali birimler, hukuk birimi, teknik hizmet birimlerinden ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Ayrıca araştırma görevlileri, öğrenci kulüpleri gibi kaynaklardan da gerekli durumlarda insan kaynağı desteği verilmektedir. Üniversite Modül 2 kapsamında TTO faaliyetlerini desteklemek adına Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi'nde (PGKO) görev yapan araştırma projeleri konusunda uzmanlaşmış personelleri ATA TTO'ya destek olmaktadır.

Eş Finansman Desteği: Üniversitenin ATA Teknokent şirket ortağı olmasından dolayı sermaye artırımını yoluyla nakdi destekte verilebilmektedir.

Teşvikler: Ulusal ve uluslararası araştırma hibe programlarına başvuru yapan ve/veya başvurusu kabul edilen akademisyenler ile patent başvurusu yapan akademisyenlere ek araştırma desteği verilmektedir.

Bürokratik ve İdari destek: ATA TTO'nun çalışmalarında gerekli görüldüğü durumlarda Atatürk Üniversitesinin diğer birimlerinin ATA TTO'ya destek olması; karşılaşılabilecek idari ve bürokratik engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik üniversite üst yönetimi karar almıştır.

Altyapı desteği: ATA TTO'nun seminer ve konferans salonları, mail ve SMS sistemleri gibi tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarına yönelik tüm gereksinimleri gerekli olduğu durumlarda üniversite kaynaklarınca karşılanmaktadır. Bunun yanı sıra üniversite laboratuvarlarında gerçekleştirilecek çalışmalarda ATA TTO'nun taleplerine öncelik verilmektedir. Ayrıca Teknokent bünyesinde yer alan firmaların talepleri veya ATA TTO üzerinden gelecek diğer taleplerde laboratuvarlarda ücretlendirme noktasında da indirimler sağlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ NESİL ÜNİVERSİTE DÖNÜŞÜMÜ

2.1. ÜNİVERSİTELERİN ZAMAN İÇİNDE GELİŞİMİ

Bu bölümde üniversitelerde değişen yapılanmalardan bahsedilecektir. Üniversitelerin zaman içerisindeki sınıflandırmalarına/değişimlerine konu olan tanımlamalar ve özellikler detaylandırıldıktan sonra Yeni Nesil Üniversite'nin çıkış noktası değerlendirilecektir.

Üniversiteler; teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişen demografik ve ekonomik koşullar bilgi toplumunun baskıları ve ulusal-uluslararası beklentilerin artması sebebiyle dönüşüm süreci içerisinde (Hannon, 2013: 11). Uzun bir geçmişi ve kendine özgü kültürü olan üniversitelerin günümüz beklentileri karşısında dönüştürülmesi süreci kapsamlı bir planlama gerektirmektedir (Altbach ve diğerleri, 2010: 3; Erdoğan, 2019:1). Ulusal devlet yönetimlerine ek olarak uluslararası alanda çalışan AB, OECD, BM, WTO gibi kuruluşlar bu dönüşüm sürecini anlamaya ve yönetmeye yönelik çalışmalar yürütmektedir (Shin ve diğerleri, 2011: 10).

Tarihin her döneminde üniversiteler bulundukları çağın toplumsal beklentileri ve sosyal gereksinimleri doğrultusunda değişiklik göstermiş olup (Erdem, 2013: 26) Wissema (2009) tarafından bu değişim süreci üç kuşak olarak sınıflandırılmıştır. Bu değişim sürecinde üniversitelere verilen roller büyük oranda değişiklik göstermiştir.

Kuruldukları ilk dönemlerde üniversite amaçları gerçeği araştırmak ve bilgi sahibi olmak (Erdoğan, 2019: XVII; Yamaç, 2009: 167) ve ayrıcalık olarak düşünülen üniversite eğitimi iken daha sonra herkesin talep edebildiği, satın alınabilen bir hizmete dönüşmüştür (Amaral ve Magalhaes, 2003: 246). Günümüz bilgi toplumu ve ekonomi koşullarında ise üniversitelere yeni görevler tanımlanmakta, üniversitelerden beklentiler paydaşların istekleri doğrultusunda çeşitlenmektedir (Valimaa ve Hoffman, 2008).

Üniversitelerin; bilgi ve pazar tabanlı ekonomide önemli bir noktaya gelerek (Delanty, 2001: 149) teknoloji transferinin merkezi olması, bilgiyi ticarileştirmesi, yenilikçilik sağlaması, işbirliği oluşturması (Lazzeroni ve Piccaluga, 2003: 40; Hannon, 2013: 11), demokratik ilkelerin benimsenmesini sağlaması (Çetinsaya, 2014: 13),

modernleşmeye katkı sağlaması (OECD, 2007: 9), yaşam boyu öğrenme taleplerini karşılaması (Knight, 2004: 7), girişimlere katkı sağlaması, ulusal yenilik sisteminin bileşeni haline gelmesi (OECD, 1997: 9), yetişmiş insan kaynağı sağlaması, ekonomik kalkınmayı desteklemesi (Olearnik ve Olearnik, 2015: 113) ve disiplinler arası faaliyetler yürütmesi (Agrawal, 2001: 285) beklenmektedir.

Üniversitelerin değişimleri tarih içerisinde ilk olarak bilim odaklı birinci nesil üniversiteler ile başlamış, sonrasında eğitim ve araştırmanın birbirinden kopmadığı ikinci nesil üniversiteler olarak tanımlanmış, sonrasında gelecek nesildeki üniversiteler için dönüm noktası gibi görülen toplumla bütünleşen ve girişimci, eğitim, inovasyon, araştırma, teknoloji gibi kavramların yer aldığı üçüncü nesil üniversitelere hatta her geçen gün farklı tanımlara ayak uyduran yeni nesil üniversite anlayışına dönüşüm yaşanmaktadır. Meydana gelen bu dönüşüm noktasında üniversiteler toplum ve sanayi ile iç içe olmak ve üniversite kalitesini her açıdan artırmak zorundadır. Üniversitelerin en önemli sorumluluklarından biri var olan bilgi havuzunda nitelikli ve etkin bir role sahip olarak, teknoloji odaklı şirketler ve dünya pazarında yer alan firmalar ile bilgi alışverişini etkili şekilde yapabilmesidir. Bu sorumluluğu yerine getirmesi sonucunda zaten üçüncü nesil üniversite tanımlamasına ayak uydurulmuş olunur.

Bu yeni yapılanma sonucu ortaya çıkan üniversiteler önceki dönem üniversitelerinin yapılanmasını tamamen değiştirecek ve ultra gelişim sağlayacak formattadır. Özellikle üniversitelerin mali fon bulma ve oluşturma sıkıntıları ile ortaya çıkan bu değişim ihtiyacı önceki dönem üniversitelerinin yapısını sarsacak dinamikler meydana getirmeyi hedefler. Bu dinamikler özellikle Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji çalışmalarının maliyetlerinin düşürülmesi için kamu dışında fon kaynağı bularak özellikle sanayinin ihtiyaçlarına cevap vermek ve üniversitenin gerçekleştireceği her türlü çalışmaya kaynak oluşturmak için önem arz etmektedir (Çiftçi, 2010, s. 1).

Üniversiteler artık sadece eğitim-öğretim faaliyetleri ile değil, bunlara ek olarak bulunduğu bölgede strateji yaratabilecek konumda değişime gitmelidir. Kalkınmaya destek payı günümüzde en çok üniversitelere aittir. Bilgiyi ortaya çıkarma ve ticarileştirme noktasında etki payı fazla olan üniversiteler birden fazla kaynak oluşumuna öncülük ederler. Ar-Ge faaliyetlerinin en büyük ve önemli kısmını bu kaynak oluşumu oluşturur. Bölgeye katkı sağlayarak, dönüşüm ve değişim gerçekleştiren bu üniversite

yapılanmaları “Girişimci Üniversite” olarak adlandırılabilir. Bu dönüşüm süreci ülkede, bölgede kalkınma hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sunabilecek niteliktedir. Çünkü üniversitelerin gerçekleştirecekleri işbirlikleri ve ortaya çıkaracağı özgün değerler ile hem üniversite bölgesinin rekabet gücüne katkı sağlayacak hem de araştırmaların uygulanması noktasında fırsat olacaktır (Özer, 2011, ss. 85-87).

Toplumun değişimi ile birlikte toplumun gelişmesine katkı sağlaması açısından üniversite sayıları artmakta yine değişen nesil ve toplum anlayışı ile farklı beklentilerde ve özelliklerde öğrenciler üniversitelere gelmektedir. Bu durumun sonucu olarak da toplumsal değişime katkı sağlayacak ve ayak uyduracak yeni üniversiteler kurulmuştur.

Daha istikrarlı, durağan olan ve öngörülebilir şekilde hizmet veren üniversite kurumlarının, alışık olmadıkları çevrede ayakta durabilmeleri ve var olmaya devam edebilmeleri için bilgi üretme, eğitim, kamu hizmeti sunma, araştırma yapma vb. görevlerini sürdürmeleri ve stratejik yönetim sistemini belirleyerek, yapısal ve kurumsal dönüşümü gerçekleştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Yani üniversitelerin geleneksel üniversite yapısından girişimci üniversite sistemine doğru değişim ve dönüşümleri zorunludur.

2.1.1. Birinci Nesil Üniversiteler

İlk başta Orta Çağ modeli diye tanımlanan birinci nesil üniversiteler Yunan-Roma kültüründen sonra gelip, Aydınlanma Çağı'na kadar devam eden dönemi kapsamaktadır. Batı Avrupası'nda öğrenim merkezlerinin ve katedralin önem kazanması Orta Çağ döneminde olmuştur. Bu eğitim kurumlarının sayıları fazla olmamakla birlikte bu kurumlar bölgesel nitelik göstermekten öteye gitmemiştir ve yeteri düzeyde gelişim gösterememişlerdir.

Günümüzde yer alan üniversite yapılanmalarına benzer eğitim ve öğretim kurumları 13. yüzyıldan itibaren görülmeye başlanmıştır. Avrupa'da manastır okulları kilise ve katedrallar, “studium” denen merkezler, Orta Çağ üniversitelerinden daha önce eğitim-öğretim kurumları olarak faaliyet göstermekteydiler. (Anameriç ve Rukancı, 2004, s. 172). Latin toplumunun bu dönemde gelişmesiyle birlikte kentler ve kilise bağımsız şekilde örgütlenebilmişler, ilk üniversiteler de bu örgütlenme içerisinde var olmuştur. Orta Çağ üniversiteleri, diğer eğitim-öğretim kurumlarından, siyasi-hukuksal

ayrıcalıkları, kuralları, altyapıları ve ders programları özellikleriyle farklılık göstermektedir. Orta Çağ'da üniversiteler kademe kademe kurulmaya başlamışlardır. Bu dönemde bütünlük manasında olan “universitas” kelimesi ortak çalışma yürüten dernekler için kullanılırdı. Bu kavramın öğrencileri ve hocaları da kapsamı üzerine kurumlarda bu terimi kullanmıştır (Özkul, 2006, ss. 88-92).

Üniversite, bilim dallarının veya fakültelerin temsil edildiği bir eğitim kurumu okul veya bilgiyi geliştirmeye çalışan bir kuruluştur (Rashdall, 1895, s. 6). Fakat Orta Çağ'da üniversiteye bu anlam verilmemekteydi. Üniversite teriminin atası sayılan ve anlamı tamlık veya bütünlük olan “universitas” (Wissema, 2009, s. 7), insan toplulukları ve sayısal çokluk manasını da taşımakta, teknik olarak da; yasal bir kuruluş ya da lonca manasında kullanılmaktaydı. “Universitas” terimi henüz eğitim kurumu anlamına gelmediğinden ilk üniversitelere okul ya da okulu olan yerleşim mekânı manasına gelen “studium” terimi kullanılmıştır (Rashdall, 1895, ss. 6-7).

Birinci nesil üniversitelerin asıl amacı, akademisyenler topluluğu oluşturmanın yanında, hukukçular, teologlar ve tıp doktorları yetiştirmektir. Teoloji, tıp ve hukuk eğitimi esastır; mantık, gramer, retorik, geometri, aritmetik, astronomi ve müzikten oluşan geleneksel yedi sanat ise üç temel eğitim alanına hazırlık olarak okutulmaktadır (Hamlyn, 1996, s. 205). Bu dallar öncelikli üç fakülteye giriş yapılmadan önce okunması gereken mesleki bilimler fakültesinin bölümlerini oluşturmaktaydı ve şuan ki Fen-Edebiyat Fakülteleri bu oluşumdan doğmuştur (Wissema, 2009, s. 9).

Üniversitelerde, öğrencilerin ana dillerini temsilen veya geldikleri ülkeyi temsilen örgütlendikleri “Nationes” isimli grupları mevcuttur. Nationes, kolejler ve fakültelerden oluşan üniversiteler, neredeyse bağımsız bir şekilde; kendi kendilerine örgüt oluşturma gücüne sahiptirler. Makamlara genellikle seçim ile gelmekte ve makamlarda kısa sürelerde kalınmaktaydı. Paris'te 1266 yılına kadar rektör 4-6 hafta arasında bir süreliğine seçilmekteydi. Görev süresi istisnai olarak üç ay uzunlukta kabul edilmekteydi (Wissema, 2009, s. 9).

Bologna üniversitesi dünyanın en eski üniversitesi olarak bilinmektedir, 1008 yılında “Bologna Studium” ismiyle kurulmuştur. 1150 yılında Paris Üniversitesi kurulmuştur, sonrasında sırayla Oxford, Cambridge, Arrezzo, Palencia, Padua, Napoli üniversiteleri kurulmaya başlamıştır (Gürüz, 2001, s. 77). 1200'lü senelerin sonunda

yaklaşık yirmi üniversite hizmet vermeye başlamış, 1300'lü yıllarda Prag Üniversitesi'nin de içlerinde bulunduğu yirmi beş üniversite daha kurulmuştur. 1500'lerde reform ve karşı reform görüşleriyle birlikte oldukça fazla yeni üniversite kurulmuştur. Orta Çağ döneminde kurulan bu üniversiteler eğitim sistemleri ve idari yapıları bakımından farklılıklar göstermiştir. Böylece kendilerinden sonra kurulan üniversitelere model olmuşlardır (Küyel, 1970, ss. 187-280).

Birinci nesil üniversitelerin amacı kritik meslekler oluşturmaktır. Orta Çağ'da kurulan üniversitelerde üniversitelerin en belirgin özellikleri uzmanlaşmadır. Bilimsel devrim Avrupa'da üniversitelerde değil, 16. y.y' da İtalya, 17. Yüzyılda Fransa ve İngiltere' deki akademilerde gelişmiştir. Yeni bilime yer veren ve akademilerde gelişen ilk üniversiteler, liman kentlerinde yapılandırılmış serbest üniversitelerde Protestan üniversiteleri olmuştur. "Aquino'lu Saint Thomas'ın" öğretisi kilise üniversitelerinin bu şekilde dönüşüm göstermesinde önemli bir paya sahiptir. İmanın akılla temellendirilmesi görüşünde olan Saint Thomas İbn-i Rüş'ten etkilenecek "rasyonel metafiziğin" kilise üniversitelerinde gelişmesine yol açmıştır. Kilise üniversitelerinin dönüşüm sürecini rasyonel metafiziğin gelişmesi kolaylaştırmıştır. Orta Çağın sonlarında Avrupa'da 80den fazla üniversite vardı. Orta çağdaki üniversiteler; müfredat, yönetim, kütüphaneleri, ders kitapları, eğitim süreçleri ve yöntemleri, verdikleri diploma ve belgeler bakımından şuan ki üniversitelere temel oluşturmuşlardır (Ülgen, 2010, s. 370).

Batıda ortaya çıkan önce "studium" sonra "universitas" diye adlandırılan eğitim kurumları Osmanlı'nın eğitim yapısı ile karşılaştırıldığında, içerik kısmında değil ama örgütlenme şeklinde bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Osmanlı medreseleri altı kademedan oluşmaktaydı. İlk kademelerde; hadis, tefsir, fıkıh (hukuk) ve kelam okutulurken, en son aşama olan Sahn-ı Seman medreselerinde matematik, astronomi veya temel şer'i (ilahiyat) konularında uzmanlaşma söz konusuydu. XVI. yüzyılda Süleymaniye Medreseleri kurulduğu zaman, Tıp Medresesi de bunlara eklenmişti. (Ortaylı, 2012, s. 234). Eğitim içeriği Orta Çağın üniversitasında da benzer şekildeydi, temel farklılık; fakülteler şeklinde bir örgütlenme yapısı ile uzmanlaşmaya gidilmesiydi. Bu üniversitelerin öncelikli hedefi yeni bilgilere erişmek değil, geçmişteki bilgileri korumak ayrıca öğrencilerine kilise öğretisine itaat etmeyi öğretmektir. Üniversiteler, bilgiyi yorumlayarak, tartışarak, gruplandırarak öğrenciye aktarmayı esas almışlardır. Yeni şeyler icat etmekle, buluşlarla uğraşmadılar, çünkü onların gündeminde araştırma

yapmak yoktu. Fakat, üniversitelerin şekilleri; kolejler, fakülteler, dekanlıklar, rektörlükler olarak ana hatlarıyla bu dönemdeki üniversitelerde ortaya çıkmıştı. Uzun dönem önemli görevler üstlenen birinci nesil üniversiteler, XV. yüzyıldan başlayıp süreç içerisinde birçok değişiklik yaşadıktan sonra yerini XIX. yüzyılın başlarında yeni bir üniversite modeline bırakmıştır.

2.1.2. İkinci Nesil Üniversiteler

Avrupa’da XV. yüzyılda üniversiteler yaygınlaşmış fakat üniversite yapısı çok değişmemişti. Akademi kavramı bu yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır. XVI. yüzyılda üniversitelerin gelişimini Kopernik, Galilei, Descartes, Ramus, ve Huygens gibi bilim insanlarının ortaya çıkması etkilemiştir. XVII. yüzyılda; doğayla alakalı önemli gelişmeler; Boyle, Bacon, Newton gibi önemli bilim insanlarının ortaya çıkması ve akıl yürütmenin yerini deneysel yöntemin almaya başlaması çok önemli bir aşama olmuştur. Bilim insanlarının belli bir bölümü üniversitelerin dışında kalmıştır, “bilimin büyük uyanışı” üniversitede gerçekleşmemiştir. Ormancılık, mühendislik, ve veterinerlik gibi bilimler, üniversite dışında okullaştı. Fransız devrimi, üniversiteleri kapatıp yerine “Politeknik” ismi verilen yüksekokullar kurdu. Bu gelişmelerin hepsi, Orta Çağ üniversitesi sisteminden bir kopuş demektir. (Wissema, 2009, ss. 13-14). XVIII. yüzyılın sonunda üniversiteler, kendi toplumuna tepki gösteren kurumlara dönüşmüştü. Üniversitelerin büyük bölümü reformlara karşı çıktı. Üniversiteleri Fransız devrimi süpürüp attı.(Kerr, 2001, ss. 10-11). Üniversiteler, yeni bilim dallarının kurulmasını reddettikleri gibi, farklı yapıda yeni üniversitelerin kurulmasına da engel olmaya çalıştılar. Kral ve papa gibi otoritelerin tanımadığı yeni üniversitelerin gelişimi zaman içerisinde geleneksel üniversitelerin de yeni bilim dallarını benimsemelerini, yeni bilimsel yöntemleri kullanmalarını sağladı.

Üniversite olgusu, Alman Felsefesi’nin önemli kişilerinden olan; Fichte, Kant, Humboldt, Schleiermacher, Schelling, ve Steffens’in ilgisini çekti. Bu düşünürlerin ortak fikri; üniversitenin, öğrenciler ve hoca topluluğu olarak; felsefi sorgulama, bilimsel buluşlar ve özgür düşünce için var olması gerektiğiydi.

XIX. yüzyıl Alman üniversitelerinde, öncelikli olarak Orta Çağdaki üniversitelerin fakülte şekli değiştirildi. Üstün sayılan teoloji, hukuk, ve tıpla aynı seviyede olacak

şekilde, bilim ve sanat eğitimi veren felsefe fakültesi kuruldu. İkinci yenilik, Prusya Hükümeti'nin desteğiyle eğitim ve bursu beraber yürütmeye giriştiler. (Hamlyn, 1996, s. 206). Bu dönemde, şu an ki üniversiteleri için de önemli olan bölümler, birimler ve enstitüler ortaya çıkmıştır. Üniversite içinde ve dışında profesörlük kavramı önemli bir figür şeklinde oluşturulmuştur. Bu dönemde üniversitelerde milliyetçilik ve bilim gibi iki gücün egemenliği söz konusu olmuştur (Kerr, 2001, s. 11). Araştırmalarda deneyci yaklaşım, kanıtlama ve akılcılık esas alınmakta, araştırmalar elde edilen çıktılarının doğrulanması için yayımlanmaktadır.

Yeni üniversite eğitiminde; araştırma, felsefe ve bilim, mezun verme, öğrencilerin ve profesörlerin özgürlüğü önem kazandı (Kerr, 2001, s. 11). Önceki dönemin fakülteleri

olan tıp, ilahiyat ve hukuk aynı şekilde kaldı. Felsefe fakülteleri, sonra doğa felsefesi ile sosyal bilimler ve ekonomi fakültelerine dönüştüler. Bu fakülteler ise; kimya, matematik, biyoloji ve fizik gibi alt uzmanlıklara hayat verdiler. Mesleki bilimler eğitimi genellikle üniversite dışındaki akademilere geçti. Askeri teknoloji için oluşturulan akademiler mühendisliğe, politeknik okullarına sonra da teknoloji üniversitelerine dönüştü. (Wissema, 2009, ss. 18-20).

Rönesans dönemi ile birlikte üniversitelerde değişiklikler gözlenmeye başlandı. Din etkisi yavaş yavaş ortadan kalkıp, devlet etkisi ortaya çıktı. Devlet etkisi üniversitelerde değişimleri hemen başlatmış, yapılanmalarda ortaya çıkan farklılıklar hissedilir bir hal almıştı. Öğrenci profilleri ve akademik kadro yeniden şekillenmeye başlamış, eğitim içeriğinin ne şekilde olması gerektiği tartışılmıştı.

Bilimsel bilgi üretimini, evrensel ve parasız eğitim ilkesini merkezine alan “İkinci Nesil Üniversite”, Fransız Devrimi'nin etkisiyle Almanya'da ortaya çıkmıştır. Almanya'da yer alan üniversiteler artık modern üniversite olarak nitelendirilmiştir (Timur, 2000, ss. 64-66). Bu ikinci nesil üniversite modeli ile, araştırmalara katkı sağlamak adına profesörler ve bilim insanları aracılığı ile enstitüler kurulmaya başlanmıştır. Ulusçuluğun gelişmesi ve üniversite dışı bilim devrimleri ikinci nesil üniversite olgusunu geliştirmiştir.

Humboldt Üniversitesi ikinci nesil üniversitelerin ilk örneği olarak gösterilmektedir. Bologna ile Humboldt Üniversitelerinin kuruluşları arasında geçen zamanda Avrupa'nın teknoloji ve felsefe alanlarında hızla geliştiğini, Rönesans ve

reform olaylarının yaşandığını ve sonucunda aydınlanma çağının, kapitalizmin ve sanayileşmenin başladığı görülür. Bu dönemde var olan üniversitelerin sadece yükseköğretim kurumları olmadığı, devlet izni olmadan kurulan üniversiteler ve kiliseler haricinde paralı okulların ve ayrıca mesleki eğitim-öğretim sunan kurumların olduğu da belirtilmelidir. İkinci nesil üniversitelerin ortaya çıkmasına üniversitelerin araştırma kuruluşları ve birbirleri ile girdikleri rekabet ortamı katkı sağlamıştır.

“İkinci nesil üniversite yapısının kuruluşunda dikkate alınan fikir için filozof Schleiermacher, tek yönlü bilgi aktarımına dayalı eğitim yapısını eleştirmiş, öğrencilerde bilim fikrinin canlanması, bilimin temel kanunlarını dikkate almaları noktasında cesaretlendirilmeleri, bilginin nasıl keşfedildiğinin açıklanması gerektiğini, belirtmiştir” (Wissema, 2009, s. 16). Bunların ışığında ikinci nesil üniversitelerin mevcut bilgiyi değil, olaylar sonucu ortaya çıkan bilgiyi dikkate alması yani pratiğe dayalı ve deneyimleme şeklindeki öğrenme modeliyle hareket ettiği söylenebilir. Sonuçta ikinci nesil üniversiteler, bilim üzerinde dogmanın etkisinin yok olduğu, aydınlanmanın artık üniversiteye hâkim olduğu yapılanma niteliğindedir. Deney ve gözlem ikinci nesil üniversitelerde önem kazanmıştır, araştırma bağımsız bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemde araştırmaların bağımsız bir fonksiyon olarak ortaya çıkması birinci nesil üniversitelerde araştırmanın olmadığı bunun sadece ikinci nesil üniversitelerde ortaya çıktığı anlamına gelmemektedir. Çünkü asıl değişim birinci nesil üniversite zamanında başlamış sonrasında geliştirilerek yeni bilgi üretimine katkılar sunulmuştur (Martin ve Etzkowitz, 2000, s. 8).

Sonuç olarak, eğitim odaklı Orta Çağ üniversitesi Alman idealist felsefesinin etkisiyle, yerini yeni üniversitelere bırakmıştır. Humboldt Üniversitesi diye adlandırılan ikinci nesil üniversite yaklaşımı; bir taraftan akademisyen ve öğrenci için özgür bir ortam oluşturmayı, doğayı daha iyi anlamak için yöntemli bilimsel araştırmalar yapmayı, özgür felsefi sorgulamayı amaçlarken, diğer taraftan milli devletin ve Alman milliyetçiliğinin aracı haline gelmekteydi. Ancak zamanın değişmesi ve yeni koşullar, ikinci nesil üniversite yapısının da yetersiz kalmasına yol açmıştır.

2.1.3. Üçüncü Nesil Üniversiteler

İkinci Dünya Savaşından sonra pek çok alanda değişiklikler olduğu gibi üniversite zihniyetinde de değişimler oluşmuştur. İkinci Nesil Üniversite döneminde savunulan bilim için bilim görüşü, üçüncü nesil üniversite döneminden itibaren azalmaya başlamış ve ortaya herkesin birlikte yer alabileceği, toplumla iç içe, sorunların azaltılabileceği, girişimci kültür oluşturularak farklı bir yapı yani “multiversite” ortaya çıkmıştır. Uluslararası rekabetin ve küreselleşmenin hızla ilerlediği bu dönemde, üçüncü nesil üniversite kavramının oluşumuna gelişen “üniversite-sanayi iş birliği” faaliyetleri öncülük etmiştir. Üniversitelerde yaşanan dönüşümlerde, inovatif yaklaşımlar, yeni teknolojiler, yeni öğrenci biçimi, , kâr amaçlı şirket üniversiteleri, yeni yükseköğretim sağlayıcıları, sanal üniversiteler, toplumsal çevre ve küreselleşen öğrencilerin beklentileri gibi faktörler etkili olmakta, sonuçları hissedilmektedir. Üçüncü nesil üniversite dönüşümünde en fazla küreselleşmenin etkisi vardır (Erdem, 2012, s. 1).

Daha sonraları üniversiteler bürokrasinin ve devletin müdahalesine daha fazla maruz kalmıştır. Özellikle ABD’de üniversiteler, Intel, Dell, Packard, Hewlett gibi temeli teknoloji odaklı olan şirketlerin beşiği olmuştur. Üniversitelerde temel araştırma projelerini üniversite dışına yaptırma isteği doğmuştur. Böylece araştırma projeleri üniversiteler ve endüstri kuruluşlarıyla ortak yapılmaya başlamıştır (Çiftçi, 2010, s. 44).

Multiversite ilk zamanlarda az sayıda öğrenci ile elit bir tablo ortaya koymuş olsa da günümüzde şu an toplu kitle eğitimi yapılmaktadır. Dünyada gerçekleşen siyasal ve ekonomik değişmelerle birlikte benzer gelişim süreci yaşanmıştır. Devlet yönünü üniversite hizmetlerinin sağlayıcısı olmaktan düzenleyicisi olmaya çevirmiştir. Bu durumun sonucu olarak üniversiteler mali sıkıntılarını giderebilmek için üniversite-sanayi iş birliği kapsamında bilim çalışmaları yapmaya başlamıştır (Arap, 2010, s. 7).

1960’lı yıllarda üniversitelerin hızlıca gelişmesiyle birlikte Humboldt modeli çökmüştür. 1960’lı yıllardan itibaren Humboldt Üniversitesi birçok sorunla karşılaşmıştır. İlk olarak bu dönemde öğrenci sayısında büyük artışlar yaşanması ekonomik sorunların artmasına neden olmuş ve verimlilik gereğini ortaya çıkarmıştır. Küreselleşme ile birlikte, öğrenci hareketliliğinin, bilgiye erişimin ve ingilizce eğitimin gelişmesiyle, üniversiteler arası rekabet artmıştır. Başka bir gelişme ise disiplin içi çalışmaların yerini disiplinler arası çalışmaların alması olmuştur. Araştırma yapmak

1930'lara kadar ucuzken, 1960'lardan sonra pahalı bir hale gelmesi ile üniversitelerin yeni arayışlara yönelmesine neden olmuştur. Öncelikle çeşitli bakanlıklar olmak üzere üniversite dışı birimlerin araştırma enstitüleri kurmaları bir başka etken olmuştur. (Wissema, 2009, ss. 21-28).

Üniversitelerin bilişim vadileri ve teknokentler gibi yapılanmalarla ekonominin beşiği olarak görülmeye başlaması yeni model üniversiteye yönelmede önemli bir etken oluşturmıştır (Wissema, 2009, ss. 21-28). Wissema(2009) üniversitelerin bu yönelimini “Üçüncü Kuşak Üniversite” olarak adlandırırken, Etzkowitz (2004) “Girişimci Üniversite” olarak adlandırmaktadır. Girişimci üniversite, araştırma fonlarına ulaşmak için rekabet eden, girişim gibi hareket eden ve işletme etkinliğe önem veren bir kurumdur. Farklı bir yaklaşım ise girişimci üniversitenin; üniversite-sanayi-devlet arasında üçlü bir yapı (triple helix) olduğunu ifade eder. Girişimci üniversiteleri ve Üçüncü Nesil üniversiteleri ortaya çıkaran süreç, aynı değişim sürecidir. Fakat, her iki üniversite modelini ayrı şekilde düşünmek ve iki üniversitenin özelliklerini belirlemek mümkündür (Kyrö ve Mattila, 2014, ss. 2-8).

Bu üniversite modeli araştırma merkezi ve çok sayıda ortağı olan bir ağ üniversitesidir. Eğitim ve araştırmaya ek olarak; değer üretme ve bilginin kullanılması yeni model üniversitenin hedeflerini oluşturur. Bu üniversite modelinde uygulamalı araştırmalar, teknik bilgi birikimi oluşturma, stratejik araştırmalar ve araştırma sonuçlarının uygulamaya konulması esastır. Teknoparklar kurulması, buralarda özel işletmelerin teknik bilgileri uygulaması, teknik girişimcilerin yer alması ve sivil toplum kuruluşları ile yakın temas kurulması bu yeni üniversite modelinin ayırt edici özellikleridir (Rabbinge ve Slingerland, 2018, ss. 4-5).

Üçüncü nesil üniversitelerle ilgili en önemli çalışmayı yapan Wissema bu üniversitelerin dokuz tane ayırt edici özelliğinin olduğunu söylemektedir. Bu özelliklerden yalnızca “temel bilimsel araştırmaları esas alma” özelliği ikinci nesil üniversitelerde de bulunmaktaydı. Bunun dışındaki sekiz özellik ile ikinci nesil üniversitelerden ayrılmaktadır.

Tablo 2.1. İkinci Nesil - Üçüncü Nesil Üniversite Farkları

	İkinci Nesil Üniversite	Üçüncü Nesil Üniversite
1	Temel olan bilimsel araştırma	Temel olan bilimsel araştırma ve uygulanabilirliği
2	Tek disiplinli araştırma ve fakülte yapısının egemenliği	İnterdisipliner araştırma ve enstitü yapısının gelişim göstermesi
3	Bireysel kurum olma, tek üniversite	İşbirliği ve etkiletişim halinde açık üniversite anlayışı
4	Yerel piyasaya yönelik işleyiş, diğer üniversiteler meslektaş kabul edilir, bölgesel fayda	Uluslararası ve rekabetçi bir piyasaya yönelik işleyiş, globalleşme
5	Ayrıştırılmış öğrenci grupları, elit eğitim	Çok kültürlü organizasyonlar; kitlesel ve elit eğitim
6	Yaratıcı fakülteler üniversitede öncelik değil	Yaratıcılığın rolü geri verilmiştir. Tasarım fakülteleri merkez rol oynar
7	Ulusal üniversite	Kozmopolit üniversite
8	İki amaç; araştırma ve eğitim. Yaratılan bilginin nasıl kullanılacağına dair bilgi söz konusu değildir	Bilginin kullanımı, bilgiden yararlanılması temel iştir ve zorunlu hedef haline gelir
9	Devlet finansmanı ve devlet müdahalesi önemli rol oynar	Devlet doğrudan fon sağlamaz. Devlet müdahalesi söz konusu değildir. Beklenti yoktur

(Kaynak: Wissema 2009, s. 42)

Tek disiplinli çalışmaların yerini, farklı disiplinlerdeki akademisyenlerin beraber çalışmaları almıştır. Fakülteler arası ekipler oluşturulmakta veya üniversite merkezleri meydana çıkmakta ve farklı disiplinler beraber çalışmalar yapmaktadırlar. Bu yeni olgu için fakülte yapısı bir engel olarak düşünülürken enstitü yapıları disiplinler arası olmaları sebebiyle daha önemli görülmektedir. Üçüncü ve dördüncü farklılıklar olarak açık üniversiteler, uluslararası rekabete açıklık gibi nitelikler önemli görülürken, bu özelliklerin gerekliliği olarak çok yönlü ilişkiler, üniversiteleri bilgi ağının merkezi olmaya yönlendirmiştir. Wissema'nın "bilgi tekerleği" ismini verdiği bu ilişki ağında ne kadar fazla bilgi yer alıyorsa üniversite açısından o kadar faydalı görülmektedir (Wissema, 2009, ss. 148-160).

2.1.4. Dördüncü Nesil Üniversite (Tematik Üniversite)

Galileo, Copernik ve Newton'dan kaynaklanan, mekanik paradigmaya sahip modern dönem bilim anlayışı, kuantum fiziğinde meydana gelen gelişmelerle birlikte değişmeye başlamıştır. Modern dönemin bilim anlayışı (Newtoncu) sebep-sonuç ilişkisini oluşturmaya dayalıdır, pozitivisttir. Pozitivist anlayış, bilmek istediğimiz tüm nesnelere bilimsel yöntemin uygulanması, bu nesnelerin bilimsel açıklama için araştırılması gerektiğini savunur. Pozitivist anlayış üniversitede uzmanlaşmayı, belli alanda disipliner derinliği sağlamıştır. Pozitivizmin tersine Kuantum fiziğinin bulguları, daha olası hangi sonuçların gelebileceğini tahmin etmeye çalışıp; yapılan tahminlerin doğru olmayabileceğini göstermektedir. Post modernizm ve Kuantum fiziğindeki gelişmelerle birlikte pozitivist anlayışın uygulanabilirliği ve gerçekliği tartışmaya açılmıştır. Pozitivist ötesi anlayış kabul edilmeye başlamıştır (Şahin, 2004, ss. 3-6). Pozitivizm ötesi anlayışa göre, gelecek ve yön belirsizdir, yalnızca olasılıklar bilinebilir. Geleceğin belirsiz olması kesin sonuçların tahmin edilememesi, doğanın temel koşuludur. Kuantum fiziğinin bulguları, bilimde pozitivism ötesi paradigmanın kabul görmesi, , postmodernizm, yükseköğretim sisteminin değişmesi, üniversiteyi ilgilendiren değişen toplumsal gereksinimler, üniversite yapısında yeni bir paradigmatic değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimle beraber üniversitelerin tematikleşmesi de gündeme gelmektedir. Fen Bilimleri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sağlık Üniversitesi, Eğitim Üniversitesi gibi tematik üniversiteler yaygınlaşmaktadır (Çağlar, 2008, ss. 375-379).

21. yüzyılın ilk dönemleriyle birlikte üniversitelerin yer aldığı toplumu geliştirme, dönüştürme, fayda sağlama, topluma uyum çalışması yapma ve toplumun kendi ile kaynaşmasını sağlama gibi nitelikler zorunlu hale gelmiştir. Yakın dönemlerde toplum için gelişim ve değişimin asıl aktörlerinden olan üniversitelerin bu değişim ve dönüşüme koyduğu katkının nasıl sonuçlar verdiği ve bu çıktıların neticesinde nasıl olumlu sonuçlar alındığı görülmektedir. Bu konuda değişimin esasları olan ve fark yaratan iki kavramın “dönüştürücülük” ve “tematiklik” olduğu görülecektir.

Dördüncü kuşak üniversitelerin tek bir içerik ve tanımlama hakkında yoğun şekilde çalışma yapması ve o içerikler ile alakalı diğer disiplinlerle birlikte çalışması onu tematik olgusuna yakınlaştırır, aynı zamanda toplumun bu kavrama uyum sağlamasında aktif rol

alması aynı zamanda onu “Dönüştürücü” şeklinde nitelendirmeye neden olacaktır. Dördüncü kuşak üniversitede en fark yaratacak hedef interdisipliner olmaktır. Farklı disiplinlerin birlikte olduğu ve disiplinler arası sınırların esnek olduğu bir yapı söz konusudur. Yeni nesil üniversitede esas olarak interdisipliner çalışmalar olacaktır. Yeni nesil üniversite, disiplinler ötesi düşüncenin kazandırdığı beceri ve bilgiler ışığında dış çevreyi algılayabilme, üzerinde düşünebilme becerisini geliştirmek amacı ile disiplinlerin yöntemlerinin beraber kullanılabileceği öğretim sürecini dikkate alacaktır (Erden, 2016, s. 30).

Farklı nesil üniversite modelleri yukarıda anlatıldığı gibi şekillenirken, yeni bir üniversite modeli olarak “dördüncü nesil üniversite” modeli ortaya atılmıştır. İçeriği tam olarak netleştirilmemiş olsa da, dördüncü nesil üniversitelerin; “çevresini proaktif olarak şekillendirmeleri” ve “daha dikkate değer stratejik yaklaşımları” ile farklılaşacakları söylenmektedir (Pawlowski, 2009, ss. 51-64).

Dördüncü nesil üniversiteler ile ilgili çalışmaları yapan Zuti ve Lukovics, bu yeni model üniversitelerin birincisi, “araştırma ve eğitim”, ikincisi “üçüncü misyon” olmak üzere iki sütun üzerine yoğunlaştıklarını öne sürmektedirler (Lukovics ve Zuti, 2013, ss. 2-6). Onlara göre araştırma ve eğitim sütunu altında şunlar yer almaktadır: araştırmacı ve öğrenci hareketliliği, yenilikçilik (inovasyon), zengin eğitim programı portföyü ve küresel üniversite olunması için parametreler ve performans yer almaktadır. Üçüncü misyon sütunu altında da; ulusal ve uluslararası bağlantılar, bilgi ve teknoloji transferi, uyum göstermeyi kolaylaştıran esnek yapı ve yerel ekonomiye destek olacak hizmetler bulunmaktadır (Lukovics ve Zuti, 2015, ss. 33-48)

Wissema’nın üç nesil üniversite için yaptığı karşılaştırmaya dördüncü nesil üniversite yapısını modelleştirme çabasından sonra, dördüncü nesil üniversitede eklenerek karşılaştırma tablosu aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 2.2. Birinci,İkinci,Üçüncü ve Dördüncü Nesil Üniversite Farkları

Durum	Birinci Kuşak	İkinci Kuşak	Üçüncü Kuşak	Dördüncü Kuşak
Amaç	Eğitim	Eğitim ve araştırma	Eğitim, araştırma ve bilginin kullanımı	Eğitim, araştırma, bilginin kullanımı ve proaktif ekonomik gelişme
Rol	Gerçeği koruma	Doğayı bilme	Katma değer üretme	Stratejik amaçlar belirleme ve yerel ekonominin motoru olma
Çıktı	Profesyoneller	Profesyoneller ve bilim adamları	Profesyoneller, bilim insanları ve girişimciler	Profesyoneller, bilim insanları, girişimciler ve rekabetçi yerel ekonomi
Dil	Latince	Milli dil	İngilizce	Çok dilli(milli dil ve İngilizce)
Yönetim	Rektör	Yarı zamanlı bilim insanları	Profesyonel yönetim	Profesyonel yönetim ve yerel uzmanlar

(**Kaynak:** Wissema 2009, s. 42, Wissema, 2009; Lukovics ve Zuti, 2009; Lukovics and Zuti, 2015.)

Tabloda yer alan kıyaslamaya bakıldığında zaman, ortaya çıkarılmaya çalışılan yeni nesil üniversite modelinin üçüncü nesil ve girişimci üniversite modelinin bir ileri aşaması olarak görülmektedir. Üniversitelerin gelişim tarihinde bu çalışmaların, yeni bir kademe oluşturacak kadar değişim içermediği, bahsedilen yeniliklerin üçüncü nesil ve girişimci üniversite yapılanmaları içinde değerlendirilebileceği söylenebilir (Lukovics ve Zuti, 2013, ss. 33-48).

2.1.5. Girişimci Üniversite

Girişimcilik konusu günümüzde birçok yapı tarafından detaylı olarak incelenmekte ve girişimciliği yaygınlaştırabilmek için ülkeler de çaba göstermektedirler. “Üniversiteler, yaratıcı bilginin üretilmesi, dağıtılması ve yeniliğin besleyicisi olması açısından her zamanki gibi bilgi toplumunda da ilk sırada yer almaktadır. Hızla değişen çevre değişkenleri, üniversitelerin stratejik düşüncelerini oldukça yoğun bir şekilde etkilemekte, onları girişimci üniversite olmaya itmektedir” (Odabaşı, 2006, s. 92).

Temelleri ABD’de atılmış olan girişimci üniversite, son zamanlarda farklı örnekleri ile tüm dünyada ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni üniversite anlayışı ile birlikte girişimcilik özelliği birçok alanda uygulamaya konulmuştur. AB ülkelerinde bulunan bazı

üniversiteler buluşlarını patent, lisans ve araştırma gelirleriyle korunmasına ayrıca kurum içi ortaklık veya şirketler aracılığı ile yeni kaynakların elde edilmesine çaba göstermektedirler. Böylece bölgesel ve ulusal kalkınmaya, zenginleşmeye, yaşam boyunca eğitime katkı sağlamaktadırlar (Odabaşı, 2006, s. 92).

Genel olarak girişimci üniversitelerin amaçları, girişimciliği çok disiplinli çalışma konusu haline getirebilmek, mezun öğrencileri yalnızca istihdam edilmeyi bekleyen kişiler olarak değil iş fikrini üreten bireye dönüştürebilmek, , çalışmaların yalnızca akademik yayınlara yönelik değil aynı anda ekonomi ve toplumdaki gelişim ve değişimlerin kaynağını ve yeni firmalar için iş fikirleri oluşturmada katkı sağlayabilmesi yönünde belirtilmiştir (Schulte, 2004, s. 188).

Girişimci üniversite yaklaşımında “bilim için bilim” değil, sorunların çözümü için araştırma yapılması ön plandadır (Arap, 2010, s. 6). Bu görüşe uyum gösteren yükseköğretim kurumları bölgenin potansiyelini göz önünde bulundurarak üniversiteye ve bölgeye fayda sağlamaktadırlar. Son dönemlerde kendi kaynaklarını üreterek bölgede istihdam oluşturabilmektedirler. Üniversitelerde yüksek maliyetli Ar-Ge finansmanını oluşturmak için sanayi ile iş birliği yaparak araştırmadan çok geliştirme kısmına önem verilmesi, bu yüzden devlet kaynaklarına ihtiyaç olması, bu ihtiyacın uzun sürede yetersiz olabileceği ihtimali riskleri ortaya çıkarmaktadır.

Bir üniversite girişimci üniversite olmak istiyorsa, girişimci niteliklerini kendi yapısına entegre etmelidir. Girişimci türleri, fonksiyonları ve öğrenme düzeyleri arasındaki ayrımlar, üniversitenin yapısal oluşumu için önemlidir. Bir üniversitenin girişimci üniversite olduğunu söylemek o üniversitenin girişimde bulunması, sorumluluk üstlenmesi ve risk alması demektir. (Ronald, 2008, s. 99). Bütün bu noktalar dikkate alındığında üçüncü nesil üniversitelerin girişimci üniversite misyonuna uygun şartlar sağladığı görülmektedir.

Girişimci üniversite; araştırma ve beşerî kaynak oluşumu gibi akademik görevlerin yanı sıra, diğer işlev olarak, inovatif üretim, teknoloji transferi ,topluma ve ekonomiye katkıda bulunmayı işlevleri arasında gösteren üniversitelerdir. Şuan dünyanın pek çok ülkesinde üniversiteler gelir kaynaklarını artırmaya ve çeşitlendirmeye çalışmaktadırlar. Üniversiteler, kendilerine ayrılan kamu kaynaklarına ek olarak sahip olduğu araç, tesis,

nitelikli insan gücünü ve özellikle bilgi birikimini serbest pazar ekonomisi düşüncesiyle ve girişimci bir yaklaşımla değerlendirerek kaynak üretmeye çalışmaktadırlar.

Girişimci üniversite, sosyo ekonomik ilerleme için üniversitelere düşen görevle birlikte ortaya çıkan ve üniversitelerde gerçekleştirilen araştırma ile sanayi arasında bağ oluşturan güçlü bir yapıdır (Zahaira ve Dainora, 2009, ss. 874-876).

Üniversitenin faaliyet gösterdiği çevre oldukça değişken ve dinamiktir. Bu bakımdan üniversiteler sadece sürekli bilgi üreten değil, aynı zamanda araştırma ve eğitimin ötesine geçen, teknoloji transferi, sanayi ile iş birliği, yeni şirket kurulması veya mevcut şirketlerle ortaklık anlaşmaları ile çevresindeki değişime ayak uydurmaya çalışan kurumlardır. (Lehrer vd., 2009, ss. 268-280) Dolayısıyla geleneksel yükseköğretim ile karşılaştırıldığında farklı düzenleme ve yapılanmaları içerecek yeni üniversite modeli, girişimci üniversite olmadığı takdirde yükseköğretim alanında sürekli artan rekabete karşı koyamaz. Üniversiteler son yirmi yılda, kamu kaynakları ile finanse edilen yapıdan, etkinliklerinin neticesinde daha fazla finansal risk almaya neden olan finansal özerkliğe doğru evrimleşme içerisindeyler. Bu durum üniversitelerde belirsizlik yaratır ve üniversitenin girişimci üniversite modeline doğru evrimleşmesinde bilginin kazanca dönüşmesi, performans odaklı değerlendirmeye aşırı vurgu, , ticari olmayan araştırmalardan uzak durma, konsorsiyum oluşturma, üniversite-sanayi işbirliği yoluyla teknoloji transferi, fikri haklara sahip olabilme, eğitim ve araştırma görevini ikinci plana atma gibi riskler meydana gelebileceği iddia edilebilir (Gupta, 2007, s. 2).

Küreselleşen dünyada inovatif düşünce, inovasyon temelli üretim, rekabet avantajı sağlama ve koruma, bilimsel araştırma, teknoloji gelişimine ve bilgi yoğun üretime odaklı ekonomik büyüme bilimsel üretkenliğe sahip olan araştırmacı üniversitelerin ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Büyüksulu, 2011, s. 1). Bu bakımdan geleneksel yapılan eğitim faaliyetleri ve laboratuvarla kısıtlanmış araştırma faaliyetleri artık yerleşke sınırlarını aşp iş dünyasıyla, sanayi sektörüyle, devlet organlarıyla, sivil toplum kuruluşlarıyla ve toplumla paylaşılmaya başlanmıştır.

Türkiye’deki kamu üniversitelerine bakıldığında finansman kaynaklarının büyük kısmının devlet eliyle karşılandığı görülmektedir. Bakanlar Kurulu’nun 2012 yılında aldığı kararla öğrenci katkı paylarının da ortadan kaldırılmasıyla birlikte ülkemizde yükseköğretimin finansmanının büyük kısmı kamu desteklidir. Diğer yandan 2006

yılından beri her ile bir üniversite açılması sloganı ile bütün şehirlerde üniversiteler açılmış ayrıca özellikle Ankara, İstanbul, İzmir, Kayseri, Konya ve Gaziantep gibi şehirlerde vakıf üniversiteleri açılmıştır, böylece son on yılda üniversite sayısı yaklaşık olarak iki kat artmıştır. Öğrenci sayısının artmasıyla beraber kontenjan artışı da olmuştur. Üniversite sayısındaki artış nedeniyle aktarılan kamu kaynakları yeterli olmamıştır. Böylece özellikle kamu üniversitelerine ek kaynak oluşturma ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyacı karşılamak için yapılması gerekenlerden biri de üniversitenin girişimci üniversiteye dönüşümünü gerçekleştirmesidir. Yukarıda da bahsedildiği üzere girişimci üniversitenin asıl hareket noktası, üniversite bütçesine ek olarak kamu dışı finansman kaynağı oluşturmak amacıyla araştırma ve eğitim faaliyetlerinden elde edilen bilgi, inovasyon ve teknolojiyi sektörün kullanımına açmak ve sonucunda araştırma ve eğitim için fon kaynağı oluşturmaktır. Girişimci üniversite dönüşümüne yönelmek kaynakları azalan üniversiteler için bir seçenek olarak düşünülmektedir. Girişimci üniversiteye geçişin gerekçeleri; bilimsel araştırmaların artan maliyetinin özel sektör aracılığıyla karşılanması, araştırma ve eğitim alanlarında küresel rekabet, disiplinler arası çalışmaya yoğunlaşma, teknoloji şirketlerinin çalışmalarını üniversiteye kaydırmaları, , kamudan bağımsız olarak kaynak sağlama, teknoloji bilgi ve inovasyon odaklı hizmet üretilmesi ve katma değer yaratılması olarak sıralanabilir. (Baş, 2015, s. 14).

Bu gerekçeler ışığında, devlet bürokrasisine, yükseköğretim kurumlarına ve endüstri yetkililerine girişimci üniversite temelinde bir bakış açısı oluşturmak önemlidir. Oluşması öngörülen bu girişimci üniversite modeli altı ana temadan ve bunların alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ana temalar sırası ile yerleşke imkanlarından yararlanma, üniversite yönetimi, üniversite ve devlet iş birliği, üniversitenin finansman kaynaklarını artırma, eğitim ve öğretim boyutu, üniversite-sanayi iş birliğidir. Yapılan araştırmalar sonucunda girişimci üniversite modelini benimsemeye çalışan üniversitelere kaynak ve yol gösterici niteliğinde olan bu oluşumun yeni bir yapılanmaya neden olacağı öngörülmektedir (Baş, 2015, ss. 14-15).

Girişimci üniversitelerin öğrenci açısından görevleri iki şekilde açıklanır. Birincisi girişim niteliği, kavramı ve kültürüne sahip, kendi girişim fikrini oluşturabilen öğrenciler yetiştirmektir. İkincisi ise sanayi, teknoparklar ve birçok alanda ki çalışmalara öğrenciyi dahil ederek iş algısını ve anlayışını değiştirmek ve böylece daha kolay iş başvuru ve yürütme aşamalarında yer almasını sağlamaktır. Girişimci üniversiteler 'den mezun

olacak kapasitede bir öğrencinin sahip olduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Plan-proje yönetimi, yaratıcılık, zaman yönetimi, inovatif düşünme gibi özelliklerin, sadece belli öğrenci kesimi için değil bu eğitim kapsamındaki herkes tarafından benimsenmesi ve uygulanması öngörülür (Odabaşı, 2006, s. 102).

İşlevsel bir girişimci üniversite yerel, geleneksel, merkezi ve yeni yapıya uyum sağlar. Girişimci üniversiteler kendi mali ve ekonomik döngüsünü sağlarken zorlanmaz ve yönetimde her yönden destek sağlayabilecek yöneticiler istihdam eder ve yetiştirir. (Clark, 2004, s. 12).

Modern üniversite yapısı kamu kaynaklarına oldukça bağlı olduğundan modern üniversite savunucuları özerkliğinin mümkün olamayacağını yani girişimci üniversite yapısına geçişi savunmaktadır. Girişimcilik ve gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesine dayalı girişimci üniversite yapısına geçişin sebebini bu savunucular şu şekilde açıklamıştır. (Gürüz, 2001, s. 283): “Mevcut üniversitelerin oluşumunda benimsenen fikirlerin belli bir azınlığa uygun olacak şekilde değil, bütün toplumun fayda sağlayacağı şekilde ve gelişimine katkı verecek desteği gösteren bir yapılanma olması beklenmektedir. Böylece bütün toplumla özdeşleşmiş ve bünyesinde bulunan her türlü maddi-manevi olanakları girişimci kültürü düşüncesiyle ortaya çıkaran ve kendi dönüşümünü gerçekleştirebilen kurumlar haline gelinecektir”. Bu zihniyetin asıl merkezi Amerika ve Kanada’dır. Amerika ve Kanada’da meydana gelen bu anlayışla birlikte şirket mantıklı ticari amaç güden üniversiteler ortaya çıkmıştır böylece yükseköğretimde ticarileşme başlamıştır. Üniversiteler bu düşünceye göre hedeflerini ve amaçlarını farklı şekillendirmeye başlamış, kendi içeriklerini ve kriterlerini değiştirmiş ve pazardaki profillerini belirlemişlerdir (Scott, 2002, s. 208).

Girişimci üniversitelere yapılmış çalışmalarda dört temel teorinin etkisi görülmektedir. Bunlar; akademik kapitalizm, bilginin üretimi, üniversitelerde dönüşümün yolları ve sürdürülebilmesi, üçlü sarmal modeldir (Yi ve Hou,2009, s. 8). 1980-1995 yılları arasında Clark, Avrupa’da beş üniversiteyi incelemiştir. İncelemenin sonucunda, girişimci üniversitelerin dönüşümü ile ilgili olarak literatüre 5 faktör eklemiştir. Bu faktörler: Güçlendirilmiş yönlendirici bir merkez, gelişmeye açık genişletilmiş çevre, çeşitlendirilmiş finansal fon, uyarılmış akademik merkez ve bütünleştirilmiş girişimci bir kültürdür (Clark B. R. 1998, ss. 5-16). Clark, 2004 de

yayınlanan kitabında girişimci üniversiteler ile ilgili araştırmasını geliştirmiş ve dönüşümün yeni dinamiklerini: geleceğe yönelik sürekli ivme, dönüşen unsurlar arasında karşılıklı iletişim, müşterek niyet ve kurumsal istem şeklinde belirlemiştir. Üniversiteleri bu dinamiklerden ziyade üniversitelerde “değişim bürokrasisi” şeklinde isimlendirilen yeni bir kadronun oluşması etkilemiştir. Akademisyen olmayıp, klasik idareci kadrosundan da farklı olarak daha ileriye dönük olan bu kadrolar, yeni üniversite modeline yerleşmeye başlamıştır. (Clark, 2004, ss. 355-370; Clark, 2015, s. 38).

Girişimci üniversite anlayışı, iş dünyasıyla bağlantılar kurup patentlerini satarak, yeni fikirlere dayalı firmalar kurarak, kuluçka merkezleri, teknoloji transfer ofisleri, üniversite merkezli teknoparklar aracılığıyla teknoloji ve bilgi transferi yapar (Guenter ve Wagner, 2008, ss. 400-417).

Girişimci üniversitenin temel argümanlarını; sanayi sektörüyle ilişkili araştırma ve geliştirme, teknoloji transferi, danışmanlık, hayat boyu öğrenme imkânı sunma, yabancı öğrenci kabulü, uzaktan öğrenme fırsatı sunma yabancı ülkelerde eğitim hizmeti verme, fiziksel olanaklardan (toplantı salonları, sportif etkinlik salonları, ders salonları vb.) yararlanma imkanı sunma oluşturmaktadır (Davies, 2001, ss. 30-31).

2.2. ÜNİVERSİTELERİ DEĞİŞİME İTEN TEMEL FAKTÖRLER

Üniversiteler sürekli olarak köklü değişimlere uğramaktadırlar. Wissema’ya göre üniversiteleri değişime birçok kuvvet sevk etmektedir. Bu faktörler;(Wissema,2009:XIII-XVI)

Finansman ihtiyacı; küresel ortamda akademik araştırma yapmak isteyen üniversiteler, araştırma giderlerinin devletin vermiş olduğu bütçenin üzerine çıkması durumunda farklı finansman kaynaklarına yönelmektedir. Özellikle özel ve vakıf üniversitelerinin bütçelerinin yeterli miktarda olmaması bu arayışı iyice kamçılamıştır.

Üniversiteler ve sanayi işbirliği, örgütler bilhassa teknoloji odaklı işletmeler kendi gelecekleri için büyük önem taşıyan ana araştırmaları dünyanın lider üniversiteleri ile ortak bir şekilde işbirliği yaparak gerçekleştirmektedirler. Bunun sonucunda belli bir dönem ayrı dünyalar olan endüstri ve üniversite bir araya gelmektedirler.

Küreselleşme, öğrencilerin hareketliliği ve yurtdışında eğitim imkânlarının artmasıyla birlikte üniversiteler en iyi öğrencilere sahip olmak için dünya ölçeğinde rekabet etmektedirler. Aynı şekilde, başarılı akademisyenlerin en iyi şartları elde etmek için küresel pazarda iş aramaları sebebiyle önde gelen üniversiteler akademik personellerini küresel pazardan karşılamaktadırlar. Uluslararası seyahat giderlerinin düşmesi ve iletişimde araçların gelişmesi teknoloji odaklı firmaların özellikle temel araştırma faaliyetleri için çözümü küresel pazarda aramalarına yol açmaktadır. Bu durum üniversitelerde üç yönden rekabete yol açmaktadır. En iyi akademisyen, en iyi öğrenci ve en iyi araştırma sözleşmeleri. Üç alanda rekabet en iyi üniversiteler ve diğer üniversitelerin arasını iyice açmaktadır. Bu yarış kazanacak üniversiteler; akademi ile endüstriyel ve diğer araştırmayı bir araya getiren ve akademisyenler, öğrenciler ve firmaların göz ardı edemeyeceği uluslararası ‘know-how’ çekirdeği olmayı başaracak üniversitelerdir.

Ulusal Hükümetlerin değişen bakış açıları, Devletler üniversitelerin; eğitim vermesinin ve bilimsel araştırma yapmasının yanında, mevcut firmalar ve yeni firmalar için bilimsel ve teknolojik ticari faaliyetlerin kuluçkaları olmalarını istemektedir. Yani üniversitelerden bilgilerini ticarileştirmede aktif olmaları, kaynaklarını bu etkinlikleri desteklemek için kullanmaları istenmektedir. Bu yüzden üçüncü nesil üniversiteler ortaya çıkardıkları bilginin ticarileştirilmesi için çok çalışmakta, bilimsel eğitim ve araştırma ile bilginin ticarileştirilmesini aynı önemde görmektedirler.

Disiplinler arası ve çok disiplinli araştırmalar, İkinci nesil üniversitede araştırma temel olarak tek disiplinlidir. Bilim adamlarının birçoğu belirli bilimsel alanlara yönelmiş disiplinler arası ekipler olarak çalışmaktadırlar. İleri seviyedeki dersler çoğunlukla bu tür araştırma takımları ile ilgilidir. Tek disiplin döneminde fakülteler mükemmel örgütlenme şekliydi. Disiplinler arası ekipler için fakülteler engeldirler ve yeni örgütlenme biçimleri gerekmektedir. Bu durum üniversite için know-how ticarileştirmesini ve üniversitenin her geçen gün karmaşılaşan yapısının etkinliğini sağlayacak farklı yönetim şekilleri aranmasına kadar gitmektedir.

Öğrenci sayısındaki artışa gösterilen tepki, öğrenci sayısındaki artışın fazlalığı, üniversiteleri bürokratlaştırmış ve etkin yönetim metotları aramaya itmiştir. Öğrenci sayılarındaki aşırı artış üniversite eğitiminin bilimsel kısmını zayıflatan bir kitle eğitimine

yol açmıştır. Şimdi üniversiteler en iyi akademik kadroyu ve öğrencileri almak, bilimsel eğitimi Aydınlanma ve Rönesans döneminin ideallerine tekrardan yükseltmek için özel dersler denemektedir.

Hükümetlerin özgül araştırma kuruluşlarını bünyelerinde geliştirmesi, Devletlerin kendilerine çalışan, kendilerine ait olan, endüstriyel ve akademik çalışmanın arasında olan ve her ikisi ile bağlantısı olan kurumları oluşturmalarıdır.

2.3. TÜRKİYE’DE YENİ NESİL ÜNİVERSİTELER

Tarihsel olarak Türkiye’de üniversitelerin gelişimine bakıldığında Fransa, Almanya, Avusturya ve Amerika’nın bu gelişimde etkin rol oynadığı görülmektedir (Arap, 2010, s.7). 1923’de Türkiye’de Cumhuriyetinin ilan edilmesiyle birlikte her alanda olduğu gibi yükseköğretimde de hızlı gelişmeler olmuştur. Osmanlı döneminden gelen Darülfünun yeni döneme ayak uyduramadığından kapanmış ve 1933de İstanbul Üniversitesi olarak tekrardan yükseköğretime başlamıştır. 1934de çıkarttığı yönetmelikle ve yeni idari yapısıyla İstanbul Üniversitesi; , yüksek bilgiyi ve milli kültürü yaymak, araştırmalar yapmak, kalifiye eleman yetiştirmek amaçları için çalışmalarını yürütmüştür. Üniversitenin kadrosunu Almanya’dan kaçarak Türkiye’ye gelen bilim insanları oluşturmaktaydı bu olayın Alman üniversite modelinin Türkiye’de yerleşmesinde önemli payı olmuştur. Bu dönemde Ankara Yüksek Ziraat Enstitüsü kurulmuş, 1935 yılında İstanbul’da ye alan Mülkiye mektebi Siyasal Bilgiler Fakültesi ismiyle Ankara’ya taşınmıştır. 1943 de Ankara’da Fen Fakültesi kurulmuştur. (Kılıç, 1999, ss.296-299).

Toplumsal değişimle birlikte ortaya çıkan ihtiyaçlar ve bölgesel kalkınmaya destek vermesi amacıyla 1950’li yıllardan sonra Ankara ve İstanbul dışında da yeni üniversiteler açılmıştır. Trabzon’da Karadeniz Teknik Üniversitesi (1955), İzmir’de Ege Üniversitesi (1955), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (1956) ve Erzurum’da Atatürk Üniversitesi (1957) kurulmuştur. Atatürk Üniversitesi Amerikan üniversite modeli örnek alınarak kurulmuştur. Bu dönemde nüfusu artması ve kente göçün başlamasıyla beraber, sanayide çalışacak nitelikli işgücü ihtiyacı üniversitelerin kurulmasına sebep olmuştur (Sargın, 2007, s.138). Bu sebeple kurulan üniversitelerden biri de Orta Doğu Teknik Üniversitesidir; Orta Doğunun ekonomik sorunlarına çözüm bulmak, kaynaklarını geliştirmek, uygulamalı yararlı araştırmalar yapmak ve İngiliz dilinde eğitim vermek

amacıyla kurulmuştur (Korkut, 2003, s.9). 1946 yılında “Üniversiteler Kanunu” çıkartılmıştır. Üniversiteler Kanununa göre, üniversiteler “tüzel kişiliğe ve genel özerkliğe” sahiptirler. Üniversitelerin idari ve bilimsel özerkliğe sahip kamu tüzel kişiler oldukları maddesi 1960 Anayasasına eklenmiştir. Yükseköğretim Kanunu 1981 senesinde çıkartılmıştır. 1933, 1946 ve 1981 senelerinde yapılan düzenlemeler cumhuriyet dönemi reformları olarak nitelendirilmektedir (Ataunal, 1993’den akt. Günay & Günay, 2011, s.2; Arslan, 2005, s.23). Bu reformlarla birlikte toplumsal değişime katkı sağlayacak ve ayak uyduracak yeni üniversiteler kurulmuştur. Türkiye’de üniversitelerin bölgesel dağılımları incelendiğinde üniversitelerin dağılımlarının dengesizliği dikkat çekmiştir. Bölgesel kalkınmayı amaçlayan ve sanayi ile işbirliğine odaklı yaklaşım dışında yeteri kadar üniversitenin olduğu bölgeler hatta şehirlerde yeni açılan üniversitelerin sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Aynı günde 6 farklı şehirde 8 üniversite birden kurulmuştur. 1981’de kurulan üniversitelerin çoğu alt yapının olduğu büyük şehirlerdedir. Yine 1981’deki değişikliklerle birlikte vakıf üniversiteleri de kurulmaya başlamıştır. Kurulan ilk vakıf üniversitesi Bilkent Üniversitesi’dir (1984).

Toplumsal değişim ile birlikte toplumsal gelişmeye katkı sunması açısından artan üniversitelere yine değişen nesil ve toplum anlayışı ile farklı beklentilerde ve özelliklerde öğrenciler gelmektedir. Eğitim alan öğrencilerin özellikleri üniversitelerin dikkate alması gereken temel özelliklerin başında gelmektedir.

2.4. YENİ NESİL ÖĞRENCİLER, YENİ NESİL ÇALIŞANLAR

Toplumun ihtiyaçlarını önceleyen ve toplumu anlamaya çalışan üniversiteler ihtiyaç analizi yaparken Maslow’un sınıflandırmalarını temel almalıdır. Üniversitenin iç ve dış müşterileri olarak öğrenciler, çalışanlar ve aday öğrenciler için esas olan aidiyet duygusudur. Fakat nesillerde toplumsal değişimle birlikte değişmektedir. Üniversiteler için önemli olan hem öğrenci olarak hem de çalışan olarak en fazla karşılaştıkları jenerasyonları ve yakın gelecekte hedef kitlesi olan jenerasyonunu anlamasıdır. Yapılan birçok çalışma olmakla birlikte ortak görüşe göre, 1982-2000 seneleri arasında doğanlar Y jenerasyonu kabul edilmektedir. (Alan, 2011, s.40). Y jenerasyonu; iyimser, güvenilir, saygılı, , önu açık, tarihteki en eğitim fikirli, gönüllülük dalgasında öncü olan bir jenerasyon şeklinde tanımlanmaktadır (Tulgan&Martin,2004,s.4. Y jenerasyonu sadece üniversitelerde öğrenci olarak değil aynı zamanda sektörde çalışan olarak da

karşımızdadır.2000 yılından sonra doğan jenerasyona da Z jenerasyonu ismi verilmektedir. Z jenerasyonun ana özellikleri arasında aynı anda birden fazla konuyla ilgilenebilme yetenekleri gelmektedir. Yaratıcılıkla ilgili faaliyetlerden hoşlanan, sonuç odaklı, edilgenliği kabul etmeyen, buluş odaklı ve çok diplomalı bir jenerasyon olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel eğitim yöntemleri, bu yeni nesile uygun görünmemektedir. (Alan, 2011, s.53). Türkiye’deki eğitim sistemine bakıldığında zaman, liseyi bitiren ve ardından üniversiteye başlayan 18-22 yaş öğrenci grubu en kalabalık öğrenci grubunu oluşturmaktadır. Teknolojiyi sonradan keşfedenlerin dönemi bitmiş artık hızla gelişen teknolojiyi takip eden ve teknolojinin içine doğan bir nesil bulunmaktadır. Teknolojinin hızlı şekilde değişiyor olması jenerasyonlara yönelik yapılan araştırmalarla belirginleşmektedir. Akıllı telefon teknolojisinin gelişmesi, İnternet alt yapısının gelişmesi, 4,5 G teknolojisine geçiş öğrencilerin internet kullanımlarını bambaşka noktalara taşımaktadır. Bu değişimler üniversitelerin bilgiyi sanayiyle birleştirerek disiplinler ötesi bir noktaya taşınmasını ve yapılanmalarında değişikliğe gitmelerini adeta zorunlu kılmaktadır.

2.5. YENİ NESİLÜNİVERSİTE DÖNÜŞÜMÜ KAPSAMINDA ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ

2.5.1. Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü Kapsamında Kurumsal Yapı Güçlendirme Çalışmaları

Misyon ve Vizyon

Atatürk Üniversitesinin geleceğe bakışını yansıtan ve Yeni Nesil Üniversite olma çabalarını vurgulayan misyon ve vizyon belirleme çalışmaları, 4 arama konferansı ve 1500’ün üzerinde katılımı ile tamamlanmıştır. Bu kapsamda; Atatürk Üniversitesi misyon ve vizyonunu yansıtan bir slogan (Hayatın hizmetinde, hep ileriye...) belirlemiştir. “Hayatın hizmetinde” misyon alanını, “hep ileriye” ise vizyon alanını ifade etmektedir. Hayatın hizmetinde olması Üniversitenin logosundaki hayat ağacıyla, hep ileri konsepti ise yine logodaki çift başlı kartalın bakışlarıyla bağdaştırılmıştır.

Yeni nesil üniversite olma yolunda eğitim, araştırma ve topluma katkı misyonlarını bütünsel olarak ele alan üniversite, vizyon ve misyonunu da bu entegrasyon açısından

anlamlandırmaktadır. Bu çerçevede belirlenen misyon ve vizyon aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

Misyon: Bölgeye ve ülkeye katkı sağlamak; yüksek teknolojiye dayalı tasarım ve inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek; örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katmaktır.

Vizyon: Kendisini sürekli geliştirdiği gibi bölgesindeki dönüşümlerde de ‘adı gibi öncü’ ve yeni nesil bir dünya üniversitesi olmak.

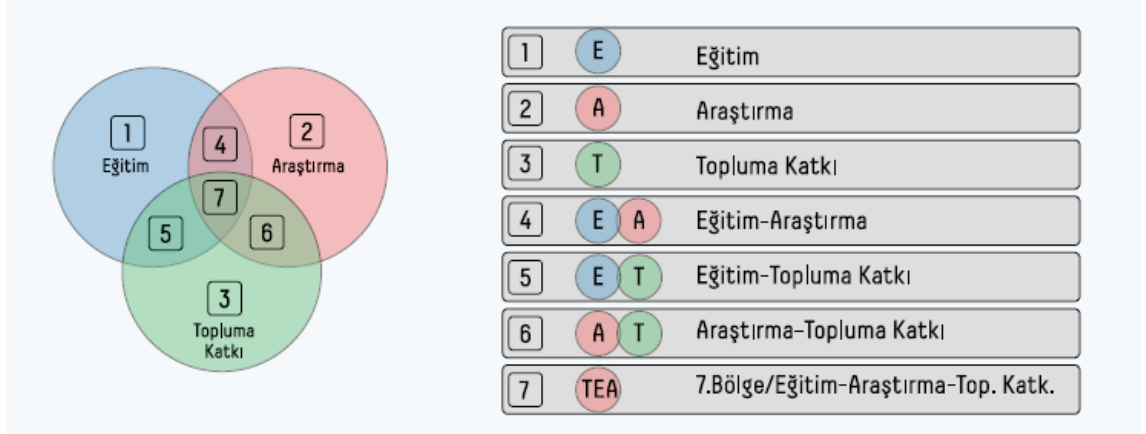
Atatürk Üniversitesinin Temel Değerleri

Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü kapsamında temel değerlerini yeniden belirleyerek aşağıdaki gibi revize etmiştir.

- **Bilimsellik:** Aldığı karar ve uygulamalarda bilimsel kriter ve doğruları temel alır.
- **Yenilikçilik ve Girişimcilik:** Etkinliğini artıracak alanlarda yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirir.
- **Katılımcılık ve Paylaşıcılık:** Kararlar katılımlı şekilde alınır, bilgiler şeffaf şekilde paylaşılır.
- **Öğrenme Odaklılık:** Tüm bireylerin öğrenme deneyimlerini kolaylaştırır ve geliştirir.
- **Emeğe Saygı Gösterme ve Başarıyı Takdir Etme:** Gösterilen çabalara saygı gösterilir ve başarılar tanınır.
- **Ulusal ve Evrensel Değerlere Bağlılık:** Ülkenin değerlerine bağlılığın yanında evrensel değerlere de sahip çıkılır.
- **Toplumsal, Kültürel, Çevresel ve Sanatsal Duyarlılık:** Toplumsal alanlardaki sorun ve ihtiyaçlara karşı duyarlı davranılır.

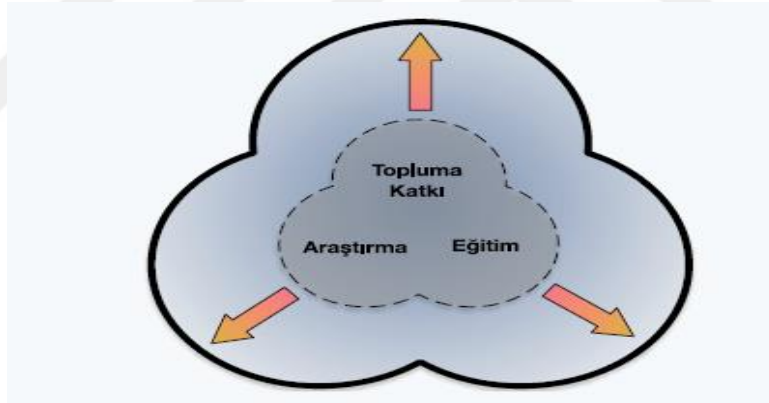
Farklılaşma Stratejisi

Atatürk Üniversitesi farklılaşma stratejisini belirlemiş ve konum tercihini yapmıştır. Atatürk Üniversitesi; konum tercihi olarak yeni nesil üniversite vizyonu çerçevesinde eğitim, araştırma ve topluma katkı işlevlerini bütünleştirmeyi öngörmektedir (Şekil.1).



Şekil 2.1. Atatürk Üniversitesi Eğitim, Araştırma ve Toplumsal Katkı Harmanlama Modeli

Bu bütünleşmeyle Atatürk Üniversitesi, sahip olduğu üç misyon alanında çarpan etkisi oluşturmayı ve üniversitenin etkisini böylece genişletmeyi hedeflemektedir (Şekil 2). Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirmek için Atatürk Üniversitesi 7 katmanlı bir yönetsel yaklaşım ile çok boyutlu bir proje yaklaşımını geliştirmiştir.



Şekil 2.2. Atatürk Üniversitesi Etki Alanı Genişletme Modeli

Başarı Bölgesi Tercihi

Atatürk Üniversitesi başarı bölgesi tercihinde, Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden beş tanesini önceliklendirmiştir. Bunlar sağlıklı bireyler, nitelikli eğitim, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, karasal yaşam ile hedefler için ortaklıklardır. Üniversite diğer odaklanma alanları ve stratejilerini de bu beş alanı destekleyecek şekilde hizalamaktadır.



Şekil 2.3. Atatürk Üniversitesinin Önceliklendirdiği Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Bu çerçevede, Atatürk Üniversitesinin bundan sonraki yöneliminde de; Tıp ve Sağlık Bilimleri ile Eğitim, Fen, Mühendislik, Ziraat ve Veterinerlik alanlarında önceliklendirmeler öngörülmektedir.

Atatürk Üniversitesinin öncelikli alanlarda üç ana teması bulunmaktadır. Bunlar girişimcilik ve öncülük, uluslararasılaşma ve geniş ölçekte etki üretmedir. Üniversite hem yükseköğretim alanında yenilikler uygulamayı hem de girişimcilik ekosistemini geliştirmeyi amaçlamaktadır. İleri teknoloji girişimciliğinden, sosyal girişimlere kadar çeşitli fırsatlar yaratarak, bulunduğu bölgeye ve ülkeye hizmet etmeyi öngörmektedir. Ayrıca uluslararası öğrenci, öğretim üyesi ve faaliyetlerle uluslararasılaşmasını geliştirecektir. Üniversitenin üçüncü teması geniş ölçek de yapılan faaliyetlerin dijital teknolojilerin de yardımıyla etkisinin ve ölçeğinin sürekli artırılmasıdır.

Üniversitede 40 Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmakta olup; araştırma alanlarıyla alakalı olarak paydaşların önerileri ile arama konferansları ve bilimsel toplantılar düzenlenmektedir. Bu kapsamda belirlenen öncelikli alanlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Biyocihazlar, Medikal Makine Alet ve Cihazlar
- Biyogaz Çalışması
- Biyomalzeme
- Biyomimetik Çalışmalar
- Biyoteknoloji ve İlaç Faz Çalışmaları
- Biyoteknoloji, Moleküler Biyoloji ve Genetik
- Gıda Güvenliği ve Teknolojileri
- Organ Nakli Çeşitlendirme
- Sağlık Turizmi

- Robotik ve Mekatronik Sistemler (Robot Teknolojileri Uygulama ve Araştırma)
- Savunma Sanayi (Malzeme ve Proses Teknolojileri)
- Tarım (Hayvansal Üretim ve Teknolojileri, Su Ürünleri)
- Spor Bilimi ve Teknolojisi
- Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Değer Sunumu Tercihleri

Üniversite, konum ve başarı bölgesi tercihine bağlı olarak hizmet sunumuna değer katmak için sosyal imkânları, öğrenciye yönelik destekleri, eğitim-öğretim programları ve yöntemleri, araştırma-geliştirme projeleri ile toplumsal katkı açısından kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda Üniversitenin değer sunumuyla ilgili tercihleri belirlenmiş ve yayımlanmıştır (Tablo 1).

Faktörler	Tercihler	Yok Et	Azalt	Artır	Yenilik Yap
Sosyal İmkânlar	Sosyal İmkânlar			✓	✓
Destekler (Burslar vb.)	Başarı Teşvikleri			✓	✓
Eğitim Yöntemleri	Açık öğretim			✓	✓
	Uzaktan Eğitim			✓	✓
Eğitim Programları	Ön Lisans Öğrenci Sayısı		✓		
	Lisans Öğrenci Sayısı			✓	
	Lisansüstü Öğrenci Sayısı			✓	
	Uluslararası Öğrenci Sayısı			✓	
	Online Öğrenci Sayısı				✓
İşbirlikleri	Dış Paydaşlarla İşbirlikleri				✓
	Ulusal / Uluslararası				✓
	Üniversitelerle İş birlikleri				✓
Projeler	Araştırma Projeleri			✓	✓
Görsel Kimlik ve Markalaşma	Tanıtım ve Bilinirlik			✓	✓
	Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma			✓	✓
Araştırma / Yayın	Yayınlar			✓	
	Disiplinler Arası Araştırmalar			✓	✓
	Araştırma ve Uygulama Merkezleri				✓
Patent / İnovasyon	Patentler			✓	
Toplumsal Katkı	Toplumsal Duyarlılık Projeleri				✓
	Eğitim Hizmetleri			✓	✓
	Sağlık Hizmetleri			✓	✓
	Sosyal ve Kültürel Hizmetler			✓	

Şekil 2.4. Atatürk Üniversitesi Değer Sunumu Tercihleri

Temel Yetkinlik Tercih

Atatürk Üniversitesi, dört temel yetkinliği vizyonuna ve hedeflerine ulaşmak için kullanmak istemektedir.

- Girişimcilik ve Öncülük
- Katılımcı ve Şeffaf Yönetim Yaklaşımı
- Performans Yönetimi ve Kalite Güvence
- İletişim Yönetimi

Üniversite misyon alanlarında dönüşüme öncülük eden girişimlerde bulunma iradesine ve imkanlarına sahiptir. Bunun yanında yönetim alanında ortak akla dayanan, paydaşlarının katılımını esas alan şeffaf bir yaklaşımı uygulamaktadır. Atatürk Üniversitesi etkililiğini arttırmak amacıyla performans yönetim ve kalite sistemleri geliştirmiştir. Bu performans ve kalite yaklaşımının da zamanla kültürün bir parçası olması hedeflenmiştir. Dördüncü temel yetkinlik alanı ise etkin iç ve dış iletişimin sağlanmasıdır. İletişim yetkinliği işbirliklerinin geliştirilmesi açısından da faydalar sağlayan bir özellik olarak hayata geçmektedir.

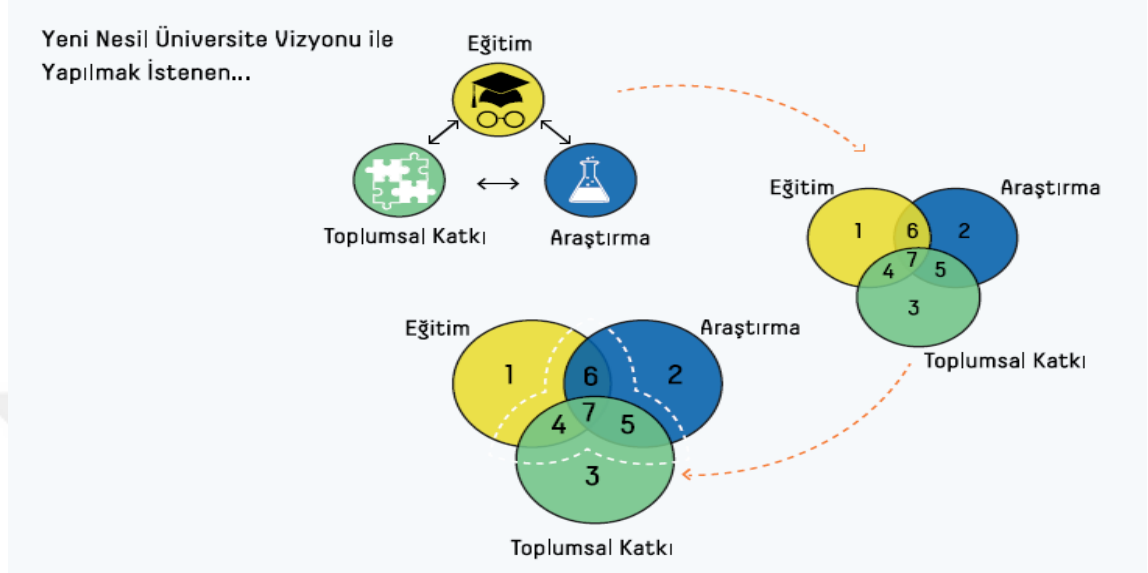
2.5.2. Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü Kapsamında Atatürk Üniversitesinin Gerçekleştirdiği Faaliyetler

2.5.2.1. Kurumsallaşma Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler

2018 yılında doğrudan Rektöre bağlı olarak Bilim Kurulu kurulmuştur ve üniversitenin Sağlık, Sosyal, Fen ve Mühendislik alanlarını temsil eden 12 üyeden oluşmaktadır. Kurul üniversitede yürütülen yeniden yapılanma çalışmalarını ve uygulamalarını değerlendirerek tavsiye kararları almaktadır. Bilim Kurulu, Rektörlük Makamının 11.10.2019 tarih ve 292010 sayılı kararı gereğince revize edilmiştir.

Performans yönetim sistemi oluşturulmuştur. Performans Sistemi 8 kategori ve 670 gösterge ile tasarlanmıştır. Bu sistem sadece bir performans sistemi olmayıp, Yeni Nesil Üniversite sistem tasarımlarının da bir parçasıdır. Sistemin kategorileri: kurumsal gelişim (0), eğitim(1), araştırma (2), toplumsal katkı (3), eğitim-toplumsal katkı (4), araştırma-toplumsal katkı (5), eğitim-araştırma (6) ve eğitim-araştırma-toplumsal katkı (7) dır

(Şekil 3). Burada çarpan etkinin olduğu bölge 7. bölgedir. Her bölge için toplamı 670 olan gösterge seti belirlenmiş ve her gösterge puanlandırılmıştır. Performans Sistemi ile öğretim elemanı, bölüm, birim ve kurum düzeyinde analizler yapılmaya başlanmıştır.



Şekil 2.5. Yeni Nesil Üniversite Performans Kategorileri

Ayrıca; Atama ve Yükseltme Kriterleri, Modül Sistemi, Strateji Planında Öngörülen Hedeflerin İzlenmesi ve Kalite Kriterlerinin İzlenmesi Yeni Nesil Üniversite Performans Sistemi ile entegre edilmiştir.

Üniversitede, günümüzün en etkili performans yönetim modeli olarak kabul edilen Kurumsal Karne Performans Yönetim Modeli (Balance Score Card, BSC) kullanılmaktadır. Araştırmacıların tüm faaliyetlerinin kayıt altına alınması ve performans ölçümü yapılması süreçleri Akademik Veri ve Performans Yönetim Sistemi (AVESİS) yazılımı üzerinden yönetilmektedir. AVESİS sahip olduğu Web of Science (WoS), Scopus, Pubmed gibi uluslararası veri tabanı entegrasyonları ile araştırmacıların bu veri tabanlarındaki yayın ve atıflarını otomatik olarak araştırmacı alanlarına yansıtılabilmekte ve bu kapsamdaki faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. AVESİS, BAP Projeleri ve diğer projeler kapsamında araştırmacıların yetkinliklerinin değerlendirilmesi, proje ve lisansüstü tez çıktılarının takip edilmesi, akademik teşvik ödeneği süreçleri, kurumsal veri toplama süreçleri, gibi birçok sürecin yürütülmesinde önemli üstünlükler ve kolaylıklar sağlamakta ve 670'den fazla kategoriye

göre kişi, birim, bölüm ve kurum düzeyinde performans değerlendirilmesi yapılmakta, anlık faaliyet ve performans raporları üretilebilmektedir.

Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü kapsamında yeni birimler kurulmuştur. 2016-2020 döneminde kurumsal yapı güçlendirme çalışmaları kapsamında 32 yeni birim kurulmuş, 28 birim ise yeniden yapılandırılmıştır. Kurulan ve yeniden yapılandırılan birimler eğitim, araştırma ve toplumsal katkı sistem tasarımlarının tamamlayıcıları ve Üniversitenin birimlerine know-how üreten birimler olarak yapılandırılmıştır.

Atatürk Üniversitesi yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde, eğitim, araştırma ve toplumsal katkı odağında çok kültürlü uluslararası bir çekim merkezi olmayı hedeflemektedir. Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında gerçekleştirmiş olduğu paydaş, vizyon ve öğrenci arama konferansları sonucunda 43 proje üretmiş ve sonrasında gerçekleştirdiği karar konferansı ile bu projeleri Yeni YÖK Vizyonu çerçevesinde önceliklendirmiş ve 10 projeyi hemen uygulamaya almıştır.

Atatürk Üniversitesi yürütmüş olduğu eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyonlarını Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına göre 18.12.2019 tarih ve 128 sayılı senato kararı ile hizalamıştır

Atatürk Üniversitesinin kurumsal bilgilerinin, haberlerin, duyuruların, etkinliklerin ve daha birçok kurumsal bilginin yer aldığı resmi web sayfası Türkçe ve İngilizce olarak yeniden tasarlanmıştır. Sosyal mecralar ile bağlantılı olan web sayfası, ziyaretçilerine daha hızlı ve daha kolay ulaşım imkanı sağlamaktadır. Özellikle Kurumsal İletişim Direktörlüğü Marka Yönetimi Müdürlüğü tarafından tasarlanan dinamik “A” logosunun çeşitli formlarda kullanılması yeni web sayfasında dikkat çeken unsurların başında yer almaktadır. Üniversiteye ait çeşitli fotoğraf, video ve dokümanların paylaşıldığı sitede, ilgili tüm bilgiler her yıl düzenli olarak İngilizce, Türkçe ve Arapça olarak sunulmaktadır.

Kurumsallaşma Faaliyetlerine Yönelik Yeni Kurulan Birimler

Kurumsal İletişim Direktörlüğü

Kurumsal iletişim direktörlüğü Atatürk Üniversitesinin iletişim süreçlerinin daha profesyonel ve kurumsal olarak yürütülebilmesi amacıyla 11.01.2019 tarihinde

kurulmuştur. İnsan kaynağının tamamı üniversitenin akademik, idari personeli ve kısmi zamanlı öğrencilerinden oluşan Direktörlüğün bünyesinde altı müdürlük bulunmaktadır.

Marka Yönetimi Müdürlüğü

Marka Yönetimi Müdürlüğü Üniversitenin kurumsal kimlik çalışmalarını yaparak marka konumunu güçlendirmiş, her bir doküman ve unsur için kurumsal kimlik standartları oluşturmuştur. Müdürlük tarafından resmi web sayfası yenilenerek öğrenci merkezli bir yaklaşım benimsenmiştir.

Etkinlik ve Organizasyon Yönetimi Müdürlüğü

Etkinlik ve Organizasyon Yönetimi Müdürlüğü Üniversitede yapılan tüm etkinliklerin kurumsal kimliğe ve itibara uygun şekilde organize edilmesini ve denetlenmesini sağlamaktadır.

Dijital Mecralar Yönetimi Müdürlüğü

Dijital Mecralar Yönetimi Müdürlüğü Üniversitenin tüm çevrimiçi varlıklarını yöneterek, dijital mecralarda üniversitenin varlığını ve etkinliğini artırmaktadır.

Medya İlişkileri Yönetim Müdürlüğü

Medya İlişkileri Yönetim Müdürlüğü Üniversitenin tüm etkinliklerini haberleştirerek, üniversitenin temel amaçları doğrultusunda medya ile iletişim ve ilişkileri yönetmektedir.

İletişim Yönetimi Müdürlüğü

İletişim Yönetimi Müdürlüğü Üniversitenin iç ve dış iletişim süreçlerini yürüterek, üniversite ile kamu iş dünyası, STK'lar ve toplum arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmek için çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca tüm personel grupları için meslek içi eğitim seminerleri düzenlemektedir.

Rektörlük İletişim Müdürlüğü

Rektörlük İletişim Müdürlüğü Rektörlük makamının günlük protokol ve aktivitelerinin görsel çekimlerinin yapılması, sosyal medya hesaplarının yönetilmesi işlerini yürütmektedir. Kurumsal İletişim Direktörlüğü bu işleyiş yapısıyla hem kamu kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasına hizmet etmekte hem de her birimde çalışan kısmi zamanlı öğrencilere uygulamalı eğitim ortamı oluşturmaktadır.

Kriz Yönetim Merkezi

Kriz Yönetim Merkezi Koordinatörlüğü 04.02.2019 tarihinde Üniversitede olması muhtemel, doğal, ekonomik, toplumsal, psiko-sosyal kaynaklı tüm krizleri proaktif kriz yönetim anlayışıyla önlemek, önlenemiyor ise bu krizleri en az hasarla atlatılması için gerekli önlemlerin alınmasına yönelik çalışmaları planlamak, bu planları uygulamak ve değerlendirmek amacıyla kurulmuştur. Koordinatörlük “Riskleri yönetirsek krizleri yönetmek zorunda kalmayız” sloganıyla hareket etmektedir. Bu doğrultuda Atatürk Üniversitesi Kriz Yönetim Planı hazırlama çalışmalarına başlanmış ve 2020 yılı sonunda tamamlanması planlanmıştır.

Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi

Yükseköğretim alanında dijital ortamda yenilikçi düzenlemelerin hayata geçirildiği günümüzde, Üniversitede 26.11.2018 tarihinde Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi kurularak bu alanda inisiyatif alınmaya başlanmıştır. Dijital Dönüşüm ve Yazılım Ofisi Üniversitenin insan kaynakları, teknoloji ve iş süreçlerinde daha etkili ve verimli olabilmesi ve dijitalleşmenin gücünü toplumun her katmanına erişirmede ülke ve bölge düzeyinde mentörlük yapmak amacıyla kurulmuştur. Bu kapsamda öğrenci ve eğitimcilere dijital yeterliliklerin kazandırılması, öğrenme ve araştırma ortamlarının uygun şekilde dijital ortamlara taşınması, eğitim ve yönetim süreçlerini kapsayan tüm

işlemlerin dijital ortamda yürütülmesi ve bu süreçlerde elde edilen dijital verilerin karar verme süreçlerine yansıtılması amaçlanmaktadır. Ofis, “yükseköğretimde dijital dönüşüm için model olma” yönünde çalışmalarını yoğunlaştırmaktadır.

Veri Yönetim Ofisi

Veri Yönetim Ofisi 22.04.2019 tarihinde kurulmuştur. Ofisin kuruluş amaçları: kurumsal stratejiler, yönetsel süreçler ve operasyonel kararlar için gerekli verileri sağlamak ve işlemek, verilerin tek bir merkezde toplanması ve yönetilmesi için çevrim içi çalışan bir süreç tasarlamak, veriye dayalı kararlar alınabilmesi için konu ve sorun

temelli raporlar hazırlamak ve uluslararası sıralama kuruluşlarında görünürlüğü sağlamak olarak belirlenmiştir. Ofis bu amaçlar doğrultusunda, uluslararası sıralama kuruluşlarının sıralama ölçütlerinde kullandıkları metodolojileri incelemiş, istenen bilgileri gruplandırmış, veri sistematliğini birimlerle yapılan ortak çalışmalarla belirlemiş

ve QS, THE, RUR gibi sıralama kuruluşları ile iletişime geçerek, istenen verileri ilgili veri tabanlarına yüklemiştir. Bu çabalar Üniversitenin görünürlüğünü artırmıştır.

Kariyer Planlama ve Mezun İzleme Uygulama ve Araştırma Merkezi

Türkiye geneli ve ilgili coğrafyalarda en üst düzeyde kilit paydaş iş birlikleri oluşturarak öğrenciler ve mezunlar için kaliteli, yenilikçi kariyer rehberliği hizmetleri sağlamak amacıyla kurulan Merkez, öğrencilerin iş dünyasını, farklı sektörleri ve bu sektörlerin gereksinimlerini tanımasını sağlayarak; iş dünyasına hazırlık sürecinde kariyer planı yapabilmeleri ve ihtiyaç duydukları nitelikleri kazanabilmeleri için köprü vazifesi görmektedir.

İnsan Kaynakları Ofisi

İnsan Kaynakları Ofisi, hayatın hizmetinde; daha verimli, daha mutlu, daha huzurlu bir insan kaynağı oluşturmak misyonu ile Atatürk Üniversitesi senatosu kararı ile 05.09.2019 tarihinde kurulmuştur. İnsan kaynakları ofisi, personel birimlerinin yasal mevzuata tabi yürüttükleri işlemlerden farklı olarak, insan kaynakları uygulamalarına

yönelik araştırma geliştirme çalışmaları yaparak projeler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Üniversitede insan kaynakları ile ilgili güncel gelişmelerin projelendirilerek hayata geçirilmesi heyecanı ile kurulan insan kaynakları ofisi, günümüz kamu yönetiminde

yaşanan değişimlere uyum sağlayabilecek bir insan kaynağı oluşturmak üzere araştırma ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmaktadır.

Uluslararası Dil Sınavları Koordinatörlüğü

Atatürk Üniversitesi Uluslararası Dil Sınavları Koordinatörlüğü (ATAİLE), öncelikle üniversite akademik personeli olmak üzere, öğrencilerin dil öğrenimlerine katkıda bulunmak ve dil becerilerini uluslararası standartlarda belgelemelerine katkı sağlamak için 09.05.2019 tarihinde kurulmuştur. Koordinatörlük, kurulduğu günden bugüne yaptığı uluslararası anlaşma ve işbirliği protokolleri ile öncelikli olarak İngilizce alanında; uluslararası tanınırlığının yanında ÖSYM tarafından tanınan birçok dil sınavının resmi sınav merkezi olmayı başarmıştır.

Kampüs Destek Hizmetleri Koordinatörlüğü

Kampüs Destek Hizmetleri Koordinatörlüğü, Üniversiteye bağlı tüm birimlerin yönetmelik ve yönergelerde belirlenen yetki ve görevlerini tam olarak yerine getirmelerine yardımcı olarak denetimler yapmak, insan kaynağının ve mevcut ekipmanların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayarak akademik çalışmalara katkıda

bulunmak amacıyla 2020 yılında kurulmuştur. Kampüs Destek Hizmetleri Koordinatörlüğü Üniversite Genel Sekreterliği ile koordineli çalışmalar yürütmektedir.

Katı ve Tehlikeli Atık Yönetimi Koordinatörlüğü

Katı ve Tehlikeli Atık Koordinatörlüğü, Atatürk Üniversitesi Senatosu'nun 24.01.2020 tarih ve 2/17 sayılı kararınca kurulmuştur. Üniversitenin tüm birimlerinde oluşan atıkların güvenli bir şekilde depolanmasının yanı sıra geri dönüşüm yolu ile yeniden kullanılabilir ürüne dönüştürülmesine veya bertarafının sağlanmasına ilişkin süreçlerin takip ve organizasyonunu sağlayarak sürdürülebilir bir atık yönetim politikası oluşturmayı amaçlamaktadır.

Kıbrıs Kampüs Koordinatörlüğü

Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi çerçevesinde yeni bir uluslararasılaşma politikası benimsemeye başlamıştır. Yerinde, doğru ve nitelikli birliktelikler kurularak, Üniversitenin 1957 kuruluş felsefesiyle işaret edilen çok uluslu ve evrensel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Atatürk Üniversitesi KKTC'de kurmayı planladığı yerleşke ile adanın ihtiyaç duyduğu yüksek standartlarda eğitim ve araştırma olanaklarını zenginleştirecektir. Adaya ve bölge ülkelerine dokunan, onlarla bilimsel temelde iyi ilişki kuran Türk ve Dünya Üniversitesi olacaktır. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek amacıyla 22.12.2018 tarihinde “Kıbrıs Kampüs Koordinatörlüğü” kurulmuş ve o tarihten günümüze kuruluş alt yapı çalışmalarını gerçekleştirmiştir.

2.5.2.2. Eğitim Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında Üniversitenin eğitim misyon alanına yönelik olarak sistem tasarımları yapılmış ve “Eğitimde Mükemmeliyet Modeli” geliştirilmiştir. Bu kapsamda süreç analizleri yapılarak yazılım

algoritmaları oluşturulmaya başlanmıştır. Eğitimde Mükemmeliyet Modeli Ön lisans/lisans, lisansüstü ve açık ve uzaktan eğitim programları için geliştirilmiştir. Model: yönlendirme, tasarım, geliştirme ve değerlendirme aşamalarını kapsayan on adımdan oluşmaktadır. Ön lisans/lisans ve lisansüstü programlar için ayrı ayrı oluşturulan 6 komisyonda 55 öğretim üyesi eğitim politikaları, eğitimde kalite kriterleri, gösterge panoları ve programların gözden geçirilmesi ve tasarımları üzerine çalışmaktadırlar. Ön çalışmalar tamamlanmış olup, değerlendirme ve senato onayı aşamalarına geçilmiştir.

Öğrencilerin kampüs hayatına ve akademik çalışmalara uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, üniversitenin olanaklarını ve yapısını tanımalarına yardımcı olmak ve uyum süreçlerini hızlandırmak amacıyla fakülte ve yüksekokullara kayıt yaptıran yeni öğrencilere yönelik uyum ve eğitim programları düzenlenmiştir. Bu kapsamda düzenlenen programlar, Üniversite geneli ve birimler düzeyinde yapılan tanıtıcı etkinliklerle genişletilmiştir.

Atatürk Üniversitesi öğretim üyelerinin uluslararası alanda daha etkin görev alabilmeleri ve yabancı dil yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla, yapılan işbirliği projesi ile 56 öğretim üyesi İngiltere dil okullarına ait kurslarda (Londra, Manchester, Oxford, Cambridge, Liverpool, Torquay, ve Bournemouth) 2 ay süreli eğitimlere katılmışlardır.

Üniversite Yükseköğretim Kurulunca ilk kez başlatılan başarıya endeksli burs programlarına özel önem vermektedir. YÖK'ün "Gelecek 10 yıl için güçlü nesiller yetiştirme" sloganı ile başlattığı 100 öncelikli alanda, her çağrıda 2 bin kişiye doktora bursu verilen "YÖK 100/2000 Doktora Programı" na aktif katılım sağlanmıştır. Bu kapsamda söz konusu öğrencilerin eğitim süreçlerinin kesintisiz sürdürülebilmesi amacıyla YÖK Bursları Takip Ofisi kurulmuştur.

Lisansüstü eğitim uygulamalarında bütünlük sağlayabilmek ve etkin lisansüstü eğitim politikaları geliştirebilmek amacıyla Atatürk Üniversitesinde lisansüstü eğitim politikaları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Araştırmaların uluslararası eğilimler, ulusal öncelikler, bölgesel ihtiyaçlar ve üniversite öncelikli alanları temelinde öncelikli alanlara yöneltilmesiyle tez çalışmalarının özgün değerini ve toplumsal katkısını artırmak,

2. Öncelikli alanlar doğrultusunda yeni disiplinler arası ve marka programlar oluşturmak,
3. Mevcut programların veriye dayalı yöntemlerle gelişimini sağlamak,
4. Yüz yüze ve uzaktan eğitim teknolojilerini harmanlayarak lisansüstü eğitime erişimi kolaylaştırmak,
5. Uluslararasılaşma kapsamında yabancı dilde eğitim yapılan program sayısını artırmak,
6. Lisansüstü eğitim süreçlerini dijitalleştirmek,
7. Lisansüstü eğitim programlarında çeşitliliği artırmak,
8. Lisansüstü tez çalışmalarının sorun odaklı ve proje tabanlı yapılmasını sağlamak.

Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (ATASEM) Personel Belgelendirme Birimi 20.02.2019 tarihi itibarıyla Türk Akreditasyon Kurumuna (TÜRKAK) akredite olmuştur. Merkezin bundan sonraki hedefi ise Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından yetkilendirilmek olarak belirlenmiştir.

Atatürk Üniversitesi 2020-2021 eğitim öğretim yılında en çok tercih edilen üniversiteler arasında yerini almıştır. Atatürk Üniversitesi, lisans yerleştirme oranında %98,50 ile bu yıl da öğrencilerin en çok tercih ettiği üniversiteler arasında yer alma başarısı göstermiştir.

Eğitim Kalitesini Güçlendirmeye Yönelik Yeni Kurulan Birimler

Atatürk Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü

Kalite Koordinatörlüğü 2020 yılında kurulmuş olup, yasal süreçlerini tamamlamıştır. Kalite Koordinatörlüğü Kalite Eylem Planını hazırlamış, kalite politikalarını Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi çıktıklarına göre revize etmiş, kalite el kitabı hazırlanmış ve resmi web sayfasını güncellemiştir.

Ön lisans/Lisans Eğitim Koordinatörlüğü

Ön lisans/Lisans Eğitim Koordinatörlüğü 04.02.2019 tarihinde kurularak, yasal süreçleri tamamlanmıştır. Eğitimde Mükemmeliyet Modelinin işletilmesinde önemli görevler tanımlanan koordinatörlükte ayrıca akreditasyon süreçlerinin organizasyonu da sağlanmaktadır. Koordinatörlük çalışmaları; eğitim yönetimi, eğitim politikaları, stratejik

yönlendirme ve karar verme için gösterge panoları oluşturmak, programları gözden geçirme ve yeniden tasarlama süreçleri, performans göstergelerinin belirlenmesi, eğitici yetkinliği geliştirme süreçleri, öğrenme kaynakları ve öğrenme ortamlarının geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır.

Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğü

Lisansüstü Eğitim Koordinatörlüğü 24.12.2018 tarihinde kurulmuştur. Koordinatörlüğün görevleri; Üniversitede lisansüstü eğitim veren bütün birimlerde yürütülen eğitim faaliyetlerinin eş güdümünü sağlamak, Üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda lisansüstü eğitimin niteliğini yükseltmeye yönelik çalışmalar yapmak, ulusal ve uluslararası bilimsel anlayışlara göre ana bilim/ana sanat dalı ve bilim dallarında yürütülen lisansüstü eğitim süreçlerinin iyileştirilmesine, yeniden yapılandırılmasına ve güncellenmesine yönelik çalışmalar yapmak, lisansüstü eğitim veren birimlerde programların iyileştirilmesi ve güncellenmesine yönelik bilgilendirme toplantıları yapmak, lisansüstü eğitim programlarının akreditasyon süreçlerine girmesini teşvik etmek ve bu çalışmaları desteklemek ve Üniversite bünyesinde eğitim ile ilgili oluşturulan diğer koordinatörlük, kurul ve komisyonlarla iş birliği yapmak şeklinde tanımlanmıştır.

Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi

Öğretme ve Öğrenmeyi Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi kuruluşundan itibaren öğrenme ve öğretmede mükemmelliği hedefleyen kurumsal bir yapıyı teşvik etmeye odaklanmaktadır. Üniversite genelinde öğrenciler ve öğretim üyeleri ile ortak çalışmalar yürüterek, öğretimi zenginleştirici, ilham verici yenilikler sunmaktadır. Öğretim üyelerine verimli, etkili, memnun edici değerlendirme yöntemleri, öğretim uygulamaları, eğitim ortamını zenginleştirecek yöntem, teknolojiler ve teknikler ile ilgili çalıştaylar, seminerler ve konferanslar düzenlenmektedir.

2.5.2.3. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Yeni YÖK'ün Üretim Reform Paketi kapsamında Türk Yükseköğretime kazandırdığı “Üniversitelerde ihtisaslaşma ve Bölgesel Kalkınma Odaklı Üniversiteler Projesi” kapsamında Atatürk Üniversitesinde çalışmalar yoğunlaşmıştır.

Atatürk Üniversitesi yürütmekte olduğu “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi” kapsamında Bütünleşik Araştırma Modeli sistem tasarımı yapmıştır. Bütünleşik Araştırma Modeli, tanımlanmış sekiz bileşenden oluşmaktadır (Şekil 4). Esasen bu model Üniversitenin tüm misyonlarını birleştiren ATA- KÖK sisteminin de bir alt sistemidir. Amacı, araştırmaları değere dönüştürerek etkilerinin bütünleşiklikle artırılmasıdır.



Şekil 2.6. Atatürk Üniversitesi Bütünleşik Araştırma Modeli

1. Bütünleşik Araştırma Yönetimi üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar kurumun araştırma politikaları, araştırma hedefleri ve performans göstergeleri ile araştırma politikalarının bir bütün olarak yönetildiği kurumsal yapı olarak oluşturulan bilimsel araştırmalar koordinatörlüğüdür. Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü; Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü (BAP); Dış Kaynaklı Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü (DAP), Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, Proje Destek Ofisi ve Metodoloji Destek Ofislerini tek çatı altında toplamaktadır. Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü araştırma politikalarını yürütürken Atatürk Üniversitesi Bilim Kurulunun tavsiyelerini dikkate alır ve doğrudan Rektöre bağlı çalışır.

2. Gerçek Hayatla Bütünleşiklik; kamu-özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK) ile etkileşim, araştırma ve uygulama merkezlerinin yeniden yapılandırılması ve uygulama odaklı tezler konularını kapsamaktadır.

3. Disiplinler arası Bütünleşiklik; fakülteler/bilim alanları arası ortak projeler, interdisipliner araştırma merkezleri, interdisipliner lisansüstü programlar ve interdisipliner laboratuvarlar konularını kapsamaktadır.

4. Eğitimle Bütünleşiklik; lisans araştırma projeleri, lisansüstü tezler, lisansüstü projeler ve post-doc projelerini kapsamaktadır.

5. İnovasyon ve Girişimcilikle Bütünleşiklik; Teknokent ile entegrasyon faaliyetleri girişime dönüştürme ile patent ve faydalı modele dönüştürme alanlarını kapsamaktadır.

6. Kaynakların Bütünleşikliği; araştırma fonu yönetimi, fon kaynaklarının çeşitlendirilmesi ile araştırma imkânları ve laboratuvarların verimli kullanımı konularını içermektedir.

7. Ulusal ve Uluslararası Bütünleşiklik; uluslararası araştırma ağlarına katılım, ulusal projelere katılım ve araştırma ortağı geliştirme programlarından oluşmaktadır.

8. Bilimsel Yayımın Bütünleşikliği; bilimsel yayım planı, akademik yayınlar ve akademik olmayan yayınlar (basın, etkinlikler, sosyal medya vb.) konularını içermektedir.

Atatürk Üniversitesi araştırma altyapısı yeterliliğini artırmaya yönelik çalışmalar kapsamında araştırma altyapısının etkin kullanımı için tanımlanan politikaları, araştırma altyapısı geliştirme ve iyileştirme politikalarını ve Üniversitenin araştırma bütçesini etkin kullanım ve artırmaya yönelik politikalarını revize etmiştir. Üniversite bir taraftan yeni araştırma altyapıları kurulmasına yönelik çalışmalar yürütürken, mevcut altyapıların iyileştirilmesi ile verimli ve etkin bir şekilde kullanılması yönündeki çalışmalarda aralıksız devam ettirilmektedir.

Üniversitede Yeni Nesil Üniversite çalışmaları kapsamında son iki yıl içerisinde 18 yeni Uygulama ve Araştırma (UYGAR) Merkezi kurulmuş, böylece bu kapsamdaki merkezlerin sayısı 40'a çıkarılmıştır. Bazı araştırma altyapılarına yönelik bilgiler aşağıda sunulmuştur.

- Gıda ve Hayvancılık UYGAR Merkezi ile Bitkisel Üretim UYGAR Merkezi 2017 yılında yeniden yapılandırılarak modern tesislerine kavuşmuştur. Gıda ve Hayvancılık UYGAR Merkezinde toplam 800 büyükbaş kapasiteli iki adet sığırcılık birimi, 1000 küçükbaş kapasiteli hayvan birimi, 5500 kapasiteli tavukçuluk birimi, 300 Kovanlık Arıcılık Birimi, Deney Hayvanları Birimi, 5 ton kapasiteli 10 ayrı ürün üretme imkânı bulunan modern süt işleme tesisi ve pilot ekmek fabrikası kurulmuştur. Aynı şekilde Bitkisel Üretim UYGAR Merkezi 1680 m2 kapalı alana sahip 13 adet sera, 3 eğitim sınıfı, sosyal alanlar ve Çiftçi Eğitim Merkezi ile 400 m2 alana sahip 4 atölye, 500 m2 kapalı depo alanı, basınçlı sulama sistemi ve 1.500.000 TL' lik makine parkı bulunmaktadır.
- Ayrıca Ziraat Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü bünyesinde 6'sında akredite süreçleri başlatılmış toplam 22 adet gıda analiz laboratuvarı yeniden yapılmıştır. Aynı şekilde akreditasyon süreçleri başlatılmış Tarımsal Biyoteknoloji Bölümü laboratuvarı, Zootečni ve Tarım Ekonomisi Bölümü Uygulama Laboratuvarları modern laboratuvarlar şeklinde düzenlenmiştir.
- Veteriner Fakültesinde Hayvan Hastanesi açılmış ve ruhsatlandırılmıştır. Bu kapsamda Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından hayvan hastanesinde güncel teknoloji ve gereksinimlere uygun dijital görüntüleme merkezi oluşturulmuştur. Bu ünite, dijital röntgen, tomografi, endoskopik ve ultrasonografi uygulamaları ile hayvan sağlığına hizmet vermeye başlamıştır. Ayrıca TANAP projesi kapsamında, hayvan hastanesine bağlı çalışan bir Gezici Hayvan Hastanesi oluşturularak, Mobil Hayvan Hastanesi ile köylere hayvan hastanesi hizmetleri verilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte Veteriner Fakültesi Laboratuvarları modernize edilerek güncel ihtiyaçlara uygun hale getirilmiş ve Veteriner Teşhis ve Analiz Laboratuvarı çalışma izni almıştır.

Üniversitenin diğer birimlerinde bulunan laboratuvarlar ise Araştırma Destek Projesi ve GÜDÜMLÜ Projeler ile BAP Koordinasyon Birimi tarafından desteklenerek, bakım-onarım çalışmaları yapılmış, sarf malzemesi ve makine-ekipman temini sağlanarak araştırma alt yapısı güçlendirilmiştir.

Üniversite bünyesinde 2012 yılında 100 milyon TL yatırımla kurulan “Doğu Anadolu Yüksek Teknoloji UYGAR Merkezinde (DAYTAM) “21 adet araştırma

laboratuvarı, 160 m² temiz oda, 12 sistem odası, 2 konferans salonu bulunmaktadır. DAYTAM; kimya, fizik, biyoloji, tıp, veteriner, diş hekimliği, eczacılık, ziraat, mühendislik ve malzeme bilimi sahalarında araştırma yapan bilim insanlarına altyapı imkânı sağlamak ve sanayi kuruluşlarına laboratuvar, test, analiz ve Ar-Ge hizmeti sunmaktadır. Araştırma Merkezi tüm kamu ve özel sektör paydaşlarına açık olup, proje faaliyetleri, test ve analizler kendilerine özel tahsis edilen laboratuvarlarda yine kendileri tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu araştırma merkezi, üniversite araştırmacıları için olduğu kadar bölge üniversitelerinin araştırmacılarına da çalışma ortamı olarak hizmet vermektedir.

Yine önemli bir araştırma merkezi olarak Astrofizik Araştırma ve Uygulama Merkezi bünyesinde 200 milyon TL yatırımla “Doğu Anadolu Gözlem Evi” projesi yürütülmektedir. Proje ile Türkiye’nin en büyük çaplı (4 m) hem görsel (VIS) hem de yakın kırmızı ötesi (NIR, <3 micron) bölgede gözlem yapacak teleskobuyla, astrofizik, astronomi, uzay bilimleri ve teknolojileri alanlarında uluslararası seviyede ortak çalışmaların ve projelerin yürütüleceği büyük bir gözlemevinin alt ve üst yapılarıyla birlikte kurulması ve hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır.

Teknokent “Girişimcilik Ekosistemi ve Teknokent Geliştirme Projesi” kapsamında yeniden yapılandırılmış ve yürütmüş olduğu politikalar revize edilmiştir. Teknokent içerisinde 24 akademisyen firma, 33 Atatürk Üniversitesi mezunlarının sahip olduğu firma, 6 öğrenci firması ve 21 diğer girişimci firmaları olmak üzere toplam 84 teknoloji geliştirme firması bulunmaktadır. Ayrıca 6 adet destek ve hizmet firması da yer almaktadır. Teknokent firma doluluk oranı %100 dür. Yine Girişimci Evinde ön kuluçkada 93 olmak üzere toplam 328 öğrenci faaliyet göstermektedir. Atatürk Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi; Üniversite-sanayi birlikteliğinin sağlanması, üniversitelerde ortaya çıkarılan yeni teknolojilerin sanayiye sunulması, üniversitelerin ulusal ve uluslararası destek programlarından yararlanması, girişimciliğin teşvik edilmesi amacıyla TÜBİTAK’ın Teknoloji Transfer Ofislerine destek olmak amacıyla uyguladığı TÜBİTAK 1513 Programı (2020 yılı) tarafından desteklenecek 5 üniversite arasında yerini almıştır.

Atatürk Üniversitesi, bilimin gelişmesi ve bilginin topluma en hızlı şekilde ulaştırılabilmesi için Açık Bilim Politikası kapsamındaki etkinlikleri, Yeni YÖK Vizyonu

çerçevesinde desteklemektedir. Atatürk Üniversitesi Açık Bilim Politikası, kurum kaynaklarından desteklenen projeler ve çıktıları ile kurum adresli olarak gerçekleştirilen bilimsel yayınlar ve bunlarla ilişkili araştırma verilerinin yönetimi, saklanması, arşivlenmesi ve kamuya paylaşılmasına ilişkin temel ilke ve kuralları tanımlamıştır. Söz konusu çalışmaların somut çıktısı olarak; 58.306 açık arşiv sayısına ulaşarak Türkiye Akademik Arşivinde kayıt sayısı bakımından Devlet Üniversiteleri içerisinde ikinci sıraya yükselmiştir.

Üniversitede araştırma bütçeleri izleme ve yönetimi, BAPSİS (<https://bapsis.atauni.edu.tr/>) ve DAPSİS (<https://dapsis.atauni.edu.tr/>) yazılımları üzerinden elektronik ortamda yürütülmektedir. Söz konusu yazılımın en önemli modüllerinden birisi yönetim ve bütçe modülüdür. Bu modül sayesinde tüm yönetim süreçlerinin mevzuata ve kurumsal uygulama ilkelerine uygun olarak yürütülmesi güvence altında tutulmaktadır. Projelerin tüm mali süreçleri sistem üzerinden yürütülmekte, harcama belgeleri sistem üzerinden üretilmekte ve tüm mali süreçler ve bütçe hareketleri etkin olarak izlenerek yönetilebilmektedir. Birimin gelir ve giderleri anlık olarak tüm detayları ile izlenebilmektedir. Diğer kurumlarca desteklenen projelerin bütçe hareketleri ise DAPSİS sistemi üzerinden izlenmekte, TÜBİTAK Projeleri kapsamında bölüm, birim ve rektörlük kurum hisseleri anlık olarak izlenerek etkin şekilde kullanılabilir. Yazılım içerisinde bulunan harcama, muhasebe, yönetim ve bütçe modülü birbiri ile entegre çalışacak ve birbirini besleyecek şekilde yapılandırılmıştır.

Üniversitenin araştırmacı atama ve yükseltme ölçütlerine yönelik stratejilerinden birincisi araştırma üniversitesi olma hedefini destekleyecek faaliyetlerin teşvik edilmesi, ikincisi ise aynı kadro için üretkenlik düzeylerinin yıllar içerisinde aşamalı olarak yükseltilmesi olmak üzere iki temel amaç göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

Ödül ve teşvik sistemi, Yeni Nesil Üniversite performans sistemine entegre edilerek 8 kategori ve 670 gösterge setine göre yeniden yapılandırılmıştır. Kategoriler: kurumsal gelişim (0), eğitim (1), araştırma (2), toplumsal katkı (3), eğitim-toplumsal katkı (4), araştırma-toplumsal katkı (5), eğitim-araştırma (6) ve eğitim-araştırma-toplumsal katkı (7) şeklinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda 2020 yılında 43 öğretim üyesi Üniversite tarafından verilen teşvik ve ödüllerden faydalanmıştır.

TÜBİTAK tarafından üniversitelerin yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerine göre sıralandığı “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinde, Atatürk Üniversitesi 2016 yılında 48. 2017 yılında ilk 50 de yer alamazken, 2018 yılı sonuçlarına göre genel sıralamada 34, devlet üniversiteleri sıralamasında ise 26. sıraya yükselmiştir. 2019 yılında 36. sırada yer almıştır.

Üniversite tarafından sağlanan akademik ve maddi destekler sonucunda Teknofest ve benzeri yarışmalara katılan öğrenciler büyük başarılarla imza atmıştır. Teknokent bünyesinde oluşturulan Patent Komisyonu ve BAP Koordinasyon Birimi tarafından oluşturulan ara yüz vasıtasıyla ulusal ve uluslararası patent başvurularında önemli artışlar sağlanmıştır. Kuruluşundan 2017 yılına kadar 17 patent müracaatının yapıldığı Atatürk Üniversitesinde, 2018 yılında 25, 2019 yılında 41, 2020 yılında ise Haziran ayına kadar geçen sürede 25 patent ve bir tasarım tescili olmak üzere ilgili kuruluşa toplam 92 adet fikri mülkiyet başvurusu gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Faaliyetlerini Desteklemeye Yönelik Yeni Kurulan Birimler

Araştırma Metodolojisi Eğitim ve Uygulama Ofisi

Araştırma Metodolojisi Eğitim ve Uygulama Ofisi, yürütülen araştırmaların kalitesini ve etkinliğini artırmak amacıyla, “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında” 05.10.2018 tarihinde kurulmuştur. Araştırma sorusunun veya hipotezinin geliştirilmesi, mütenasip araştırma dizaynının ve analiz metodunun seçilmesi, veri toplama protokollerinin tespiti, veri analizinin yürütülmesi ve analiz sonuçlarının interpretasyonu, raporlama ve yayım safhalarında araştırmacılara danışmanlık temin etmekle ve kısa süreli eğitimler vermekle görevlendirilmiştir.

Anesteziyoloji Klinik Araştırma ve Uygulama Ofisi

Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde 19.06.2019 tarihinde Anesteziyoloji Klinik Araştırma ve Uygulama Ofisi kurulmuştur. Bu ofisin misyonu Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesinde araştırma kültürünü geliştirmek, klinik araştırmalar ile ilgili eğitim vermek, tıbbi pratik uygulamalara ve tıp bilimine yön veren bilimsel yayın ve projelerin sayısını artırmak, yabancı bilim insanlarını üniversiteye çekmek, multi-centre çalışmaların bir parçası olmak, ve tüm bunların neticesinde fakülteye ulusal ve uluslararası prestij ve tanınırlık kazandırmak, uluslararası çalışmalar yapmak ve ulusal ve uluslararası finansman desteği almak, muitidiscipliner yaklaşımla Atatürk Üniversitesi

bünyesindeki Enstitü, Yüksekokul, Fakülte, Meslek Yüksekokulu, Araştırma ve Uygulama Merkezleri ile birlikte bilimsel projeler geliştirmek amacıyla öğretim elemanlarını ve lisansüstü öğrencilerini hedef alan faaliyetlerde bulunmak olarak belirtilmiştir.

Biyoçeşitlilik Bilim Müzesi

Atatürk Üniversitesi “Biyoçeşitlilik Uygulama ve Araştırma Merkezi” 04.01.2018 tarihinde kurulmuştur. Birleşmiş Milletler’in 17 maddelik Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri içerisinde yer alan 14. (Sudaki Yaşam) ve 15. (Karasal Yaşam) maddeleri; biyoçeşitliliğin ve nesli tehlikede olan türlerin korunması için “acil eyleme geçilmesi” gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamında Merkezin amaçları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- Türkiye’nin biyolojik çeşitliliğinin teşhisi, korunması ve sürdürülebilirliği noktalarında ulusal ve uluslararası bilim adamları ile birlikte araştırmalar yürütmek,
- Türkiye’nin biyoçeşitlilik koleksiyonunun oluşturulması, sınıflandırılması teşhisi ve korunmasına katkı sağlamak,
- Bilimsel kanıt niteliği bulunan teşhis edilmiş biyolojik materyale dayalı veri tabanı oluşturmak, mevcut veri tabanı ağları ile entegrasyon sağlamak,
- Tür teşhisinde taksonomik kapasite yetersizliğinin aşılması için stratejiler geliştirmek,
- Biyoçeşitlilik ile ilgili bilimin toplumla bir araya gelmesi sağlanarak, genç araştırmacılara canlıları ve doğayı tanıma ve keşfetmeye yönelik eğitimler organize etmek,
- Uluslararası standartlara uygun sergi, koleksiyon, araştırma ve eğitim alanlarını kapsayacak şekilde “Biyoçeşitlilik Bilim Müzesi”nin kurulmasını sağlamak.

Müze Türkiye’nin ve Doğu Anadolu’nun en zengin ve ilk biyoçeşitlilik müzesi olma niteliğini taşımaktadır. Müze ayrıca Türkiye’den bilim dünyası için tanımlanmış birçok tip materyali bünyesinde bulundurmaktadır.

Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü

Atatürk Üniversitesi Senatosunun 12.07.2019 tarih 11/81 sayılı kararıyla kurulmuş olan Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü, kurulduğu günden itibaren Atatürk Üniversitesi

bünyesinde yayın yapan bilimsel dergilerin Ulusal ve Uluslararası standartlara ulaşması için “Atatürk Üniversitesinin Ulusal ve Uluslararası Bilime Açılan Kapısı” sloganıyla çalışmalarına devam etmektedir. Atatürk Üniversitesi Bilimsel Dergiler Koordinatörlüğü için hazırlanan bir yıllık faaliyet planına uygun olarak dergilerin resmi kayıtlarının kontrolü/düzeltilmesi yapılmış, dergilerin ISSN durumlarının kontrolü ve gerekli olan dergiler için ISSN numarası alınması sağlanmış, dergilerin web sayfalarının kontrolü/düzeltilmesi yapılmış, Atatürk Üniversitesinin yeni logolarının dergilere entegrasyonu ve kapak mizanpajlarının yapılması sağlanmıştır.

Araştırma Faaliyetlerini Desteklemeye Yönelik Yeniden Yapılandırılan Birimler

Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi Bilimsel Araştırma Projeleri

(BAP) Koordinasyon Birimi’nin yeniden yapılanma çalışmaları; yasal düzenlemeler, fiziksel alt yapı çalışmaları, eski sistemin disipline edilmesi, yeni sistemin tasarlanması ve bilgilendirme çalışmaları kapsamında yürütülmüştür. Bu kapsamda Atatürk Üniversitesi BAP Yönergesi yeniden oluşturulmuş ve yasal alt yapısı YÖK Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetmeliği ile uyumlu hale getirilmiştir. BAP Uygulama Usul ve İlkeleri yeniden belirlenerek, desteklemeler Üniversite yönetiminin belirlediği stratejileri ve politikaları destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Ayrıca BAP Koordinasyon Birimi’nin fiziksel alt yapısı yeniden düzenlenerek, kullanım alanı 80 m2 den 520 m2 ye yükseltilmiştir. Yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında BAP Koordinasyon Birimi’nde kullanılan belgelerin tamamı değiştirilmiş ve yeni sisteme entegre hale getirilmiştir. Proje süreçlerinin elektronik ortamda yürütülebilmesi için dört farklı sistem tasarlanmıştır. Bu sistemler, BAP Yönetim Sistemi, Akademik Veri ve Performans Yönetim Sistemi, DAP (Diğer Araştırma Projeleri) Yönetim Sistemi ve Akademik Teşvik Yönetim Sistemi’dir. BAP Koordinasyon Biriminin yeniden yapılanması ile aşağıda belirtilen çıktılara ulaşılmıştır. Bunlar:

1. BAP Koordinasyon biriminde stratejik yönetim anlayışı benimsenmiş ve performansa dayalı bütçe uygulamasına geçilmiştir.

2. Üniversite araştırmacılarının yer aldığı ulusal ve uluslararası mekanizmalarla desteklenen projelerin belirlenen süreçlerinin yürütülmesi, izlenmesi ve koordine edilmesi için bir altyapı oluşturulmuştur.
3. Araştırma ve araştırmacı performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve araştırma politikalarının oluşturulması tek merkezden yönetilmektedir.
4. AR-GE dışında kullanılan BAP fonlarının önüne geçilmiş, fonlar AR-GE faaliyetlerine yönlendirilmiştir. Böylece fonların etkin kullanımı sağlanmıştır.
5. Önceki dönemde projeler yılda iki dönem şeklinde verilirken, yeni düzenleme ile araştırmacının istediği zaman proje önerisi yapabileceği düzenlemeler uygulamaya alınmıştır.
6. Bir önceki dönemde 65 akademik birimde farklı uygulamalar ve formlar ile yapılan satın alma işlemleri sonlandırılmış ve tek merkezden yapılmaya başlanmıştır.
7. Satın alma işlemleri digital ortama alınmış ve <http://bapsis.atauni.edu.tr/> adresinden Türkiye genelinde duyuruya çıkılarak şeffaf ve görünür olması sağlanmıştır.
8. Proje türleri çeşitlendirilmiş ve üniversitenin stratejilerine uygun olarak yeniden yapılandırılmıştır.
9. 9)Projelerin değerlendirilmesinde üniversite içi değerlendirmeye son verilmiş, diğer üniversitelerin öğretim üyelerinin projeleri değerlendirmesi sağlanmıştır.

Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi Proje Geliştirme ve Koordinasyon Ofisi

Üniversitenin ve bölgenin ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanmasına katkı sağlamak ve öğretim elemanları ile STK ve girişimcilerin proje yazma yetkinliklerini geliştirmek amacıyla, Eylül 2016 tarihinde Rektörlük bünyesinde yeniden yapılandırılmıştır. Ofis, bir koordinatör, iki koordinatör yardımcısı, yarı zamanlı ofisi içinde çalışan 12 yürütme kurulu üyesi, tüm fakülterde yapılandırılmış ve ofisle ilişkilendirilmiş 20 fakülte koordinatörü ve ofis içinde tam zamanlı çalışan 3 proje uzmanından oluşan bir ekiple hizmet vermektedir. Proje ofisi yürütme kurulu üyeleri tam zamanlı olarak proje ofisinde bilimsel ve teknik destek hizmeti sunmaktadır.

Nano Bilim ve Nano Mühendislik Araştırma ve Uygulama Merkezi

Nano Bilim ve Nano Mühendislik Araştırma ve Uygulama Merkezi multidisipliner bir yapıda kurulmuş olup, araştırmacılar çalışmalarını bulundukları birim laboratuvarlarda gerçekleştirmektedirler. Nano Bilim ve Nano Mühendislik Araştırma ve Uygulama Merkezi, 2017-2018 yılları arasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın hazırladığı rapora göre nanoteknoloji alanında çalışan üniversiteler arasında 3. sırada yer almıştır. Merkez, çalışmalarına yüksek etki faktörüne sahip yayınların yapılması, TÜBİTAK, bakanlıklar, çeşitli kurum/kuruluşlara projelerin yazılması, Avrupa Birliği Projeleri'nin hazırlanması, yeni ulusal ve uluslararası ortaklıkların kurulması, patent ve ürüne yönelik çalışmaların yapılması alanlarında devam etmektedir. Ayrıca Nano Bilim ve Nano Mühendislik Araştırma ve Uygulama Merkezi nanoteknoloji ile ilgili seminerler, konferanslar, eğitimler ve farkındalık oluşturma konusunda çeşitli etkinlikler de düzenlemektedir.

2.5.2.4. Toplumsal Katkı Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi kapsamında eğitim ve araştırma alanları ile bütünleşik bir toplumsal etki sistemi tasarlanmıştır. Bu tasarım ile birlikte eğitim, araştırma ve toplumsal etki alanlarını bütünleşik olarak döndürebilen Dijital Üniversite olma hedefi gerçekleştirilecektir. Burada amaç süreçlerin elektronik ortamda yürütülmesi değil, Atatürk Üniversitesini dijital bir platforma dönüştürmektir.

Kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları ile sürdürülebilir işbirliğini sağlamak ve istişarelerde bulunmak üzere Danışma Kurulu oluşturulmuştur. Kurul her altı ayda bir toplanmakta ve bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Ayrıca toplumsal katkı alanını güçlendirmek amacıyla STK'larla yakın işbirliğine gidilmiştir.

ATAUNİSAN 100 YÜZE programı kapsamında Teknokent tarafından Erzurum, Erzincan, Bayburt, Sivas, Kocaeli, Eskişehir, Samsun ve İstanbul illerinde toplam 597 firma ziyareti gerçekleştirilmiş olup, 54 işbirliği sağlanmıştır. Yine aynı proje ile 2018 yılında 100 sanayici ile 100 akademisyen bir araya getirilerek, iş birliği, beyanları ve konuları oluşturulan form üzerinden kayıt altına alınmıştır.

Doğu Anadolu Bölgesinin en büyük sağlık kampüslerinden biri Atatürk Üniversitesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Atatürk üniversitesi bünyesinde Tıp

Fakültesi, Hemşirelik Fakültesi, Eczacılık Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Veteriner Fakültesi ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu birimlerini barındırmaktadır. Araştırma Hastanesi gerek sağlık hizmetleri gerekse hekim, hemşire ve hasta bakım personellerinin yetiştirilmesi noktasında nitelikli akademik kadrosu ve sunduğu araştırma olanakları ile öne çıkmaktadır. Artan talebi karşılamak üzere 2016 yılından itibaren yaklaşık 3 yıl içerisinde yeni merkezler açılmış ve birtakım altyapısal düzenlemeler yapılmıştır. Doğu'daki tek Diyabetik Ayak Servisi (25 yataklı) bu dönemde kurulmuştur. Yine Palyatif Servis hizmete başlamış ve felçli hastaların teşhis ve tedavisinde hızlı müdahale imkânı sunan İnme Merkezi hizmete alınmıştır.

Milli Eğitim Bakanının liselerde coğrafya, kimya, tarih, biyoloji, teknik resim gibi derslere akademisyenlerin girebileceğini açıklaması üzerine Atatürk Üniversitesi ve Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü işbirliği ile lise öğrencileri ve akademisyenler buluşmuştur. Proje okullarının belirlenmesinden sonra farklı liselerde Atatürk Üniversitesi akademisyenleri derslere girmeye başlamıştır.

Toplumsal Katkı Alanında Faaliyetleri Desteklemeye Yönelik Yeni Kurulan Birimler

Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinin en önemli aşamalarından birisi Üniversitenin toplumla entegrasyonu için gerekli süreç ve yapı tasarımlarının yapılmasını içermekte olup, Atatürk Üniversitesinin toplumsal hizmet süreçlerinin kurumsallaştırılarak topluma katkısının en üst düzeye çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda atılan adımlar neticesinde 2018 yılında Toplumsal Duyarlılık Projeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi (TDM) kurulmuştur. TDM Atatürk Üniversitesi'nin topluma hizmet uygulamalarını inceleyen çok sayıda akademik araştırma sonucunda kurulmuştur. Bu çalışmalarda Üniversitenin toplumsal katkı konusundaki potansiyeli ortaya konmakta ve etkin bir toplumsal hizmet süreci için ihtiyaç duyulan kurumsal yapılanmaya vurgu yapılmaktadır. TDM 2019 yılından itibaren Atatürk Üniversite'nde toplumsal hizmet süreçlerini kurumsal olarak yürütmeye başlamıştır.

2.5.3. Yeni Nesil Üniversite Tasarım Ve Dönüşüm Projesi Çalışmaları

Üniversitenin mevcut kapasitesinin daha ileriye taşınabilmesi, “bilginin yüksek katma değerli çıktılara dönüştürülmesi ve araştırma performansının artırılması” amacıyla 2 Şubat 2018 tarihinden itibaren “Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm” Projesi başlatılmış, bu kapsamda 19 arama konferansı yapılmış, bu konferanslara üniversite dışından 208, üniversite içerisinden 1026 konu uzmanı kişi davet edilerek, ortak bir akılla üniversite için eğitim, araştırma ve toplumsal katkı misyon alanlarını harmanlayan “Bütünsel Bir Meta-Sistem” tasarlanmıştır. Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi süreçleri dinamik bir yapıda planlanmış, arama ve karar konferanslarının çıktıları uygulamaya alınmıştır. Tasarlanan sistemlerin işletilebilmesi için her birinin altında ortalama 12-16 arasında tanımlanmış faaliyeti olan 87 adet iş paketi üretilerek, Rektör Yardımcılarının görev alanlarına göre dağıtılmış ve 60 aylık bir planlama ve takvimlendirme aşamasına geçilmiştir. Ayrıca tüm birim yöneticileri ile (Dekan, Müdür, Koordinatör) toplantılar yapılarak planlanan çalışmalar takvime bağlanmıştır. Bu kapsamda tüm birim yöneticileri her ayın belirlenen gününde yazılı ve sözlü sunumlar yapmaktadır.

Proje aşağıda şekillerle gösterilen üç aşamadan oluşmaktadır ve ilk iki aşaması sonuçlandırılmış, üçüncü aşama olan kurumsal ilerleme ve dönüşüm aşamasına geçilmiştir. Proje faaliyetleri Yeni YÖK Vizyonu çerçevesinde tasarlanmış olup, Yeni YÖK Vizyonu ile ortaya konulacak politikalara göre güncellenecektir.

Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesi Aşamaları

Amaç: Atatürk Üniversitesinin, Yeni nesil üniversite alanındaki özgün konumlanmasının belirlenmesidir.

Vizyon Arama Konferansı: Atatürk Üniversitesi bünyesinden ve dışından oluşan vizyonerlerle yapılacak katılımlı gelecek tasarımı atölye çalışmasıdır.

Öğrenci Arama Konferansı: Üniversite öğrencileriyle yapılacak katılımlı gelecek tasarımı atölye çalışmasıdır.

Paydaşlar Arama Konferansı: Atatürk Üniversitesinin kritik paydaşlarıyla gerçekleştirilecek olan katılımlı gelecek tasarımı atölye çalışmasıdır.

Masa başı Araştırmaları: Arama Konferanslarında çıkan vizyonla ilgili alan yazın taramasıdır.

Odak Grup Çalışmaları: Vizyonda öne çıkan konularla ilgili uzmanların bir araya getirdiği klinik çalışmasıdır.

Karar Konferansı: Yeni nesil üniversite konumlanmasıyla ilgili kavramların üniversite karar vericileriyle, bilgisayar destekli olarak çalışmasıdır.

Yeni Konumlanmanın Tanımlanması: Atatürk Üniversitesine ait yeni nesil üniversite konumlanmasının farklı boyutlarla tanımlandığı dokümanın üretilmesidir.

Amaç: Belirlenen konum ve tasarım doğrultusunda üniversitenin dönüşümünün hızlandırılmasıdır.

Yöneticilerle Kültürel Dönüşüm Çalışmaları: Yöneticilerle dönüşümün kültürel boyutuyla ilgili yöndeşliğin sağlanması amacıyla birebir ve küçük gruplar halinde odaklanmış toplantıların gerçekleştirilmesidir.

Kapasite Gelişim ve Dönüşüm Planı: Üniversitenin ihtiyacı olan bireysel ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesiyle ilgili yaklaşımın üretilmesi ve dönüşümün kısa-orta uzun vadeli yol haritasının oluşturulmasıdır.

Üniversite Kurumlarının Dönüşümü: Dönüşüm yol haritası doğrultusunda öncelikli kurumlarla dönüşüm çalışmalarının yapılması, kuruma özgü dönüşüm eylemlerinin detaylandırılması ve uygulama desteğinin verilmesidir.

Üniversite Çapında Dönüşümler: Dönüşüm yol haritasında öngörülen üniversitenin misyon alanındaki değişimlerin uygulanması ve izlenmesidir.

2.6. YENİ NESİL ÜNİVERSİTE DÖNÜŞÜMÜNÜN ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İMAJINA ETKİSİ

Günümüzde değişim gösteren ve gelişen rekabet koşulları, kurumları bu şartlara uygun yönetim yaklaşımlarını benimsemeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Bu koşullar kurumları rakiplerinden ayıracak köklü değişiklikler yaratmaya ve bu değişiklikleri yaşatmak için çaba sarf etmeye yöneltmiştir. Rakiplerden ayıracak farklılıkların başında ise olumlu kurum imajı gelmektedir.

Kurumların varlıklarını devam ettirebilmesi için iyi bir kurum imajına ihtiyaçları vardır. Fakat iyi ve olumlu şekilde algılanan bir kurum imajı tesadüfen meydana çıkmaz. İmaj için çalışılması, belli bir sürecin geçmesi ayrıca bu sürecin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kurum imajının kendiliğinden meydana gelmesi yerine imajın oluşturulma çabaları, detaylı bir araştırma ve değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu değişimlerin başında kurumu diğerlerinden ayıracak vizyon gelmektedir. Vizyon, kurumların gelecekteki resimleridir. Vizyon, kurumda çalışanlara ve yöneticilere nereye doğru gittiklerini, neyi hedeflediklerini gösteren yol haritası gibidir. (Biber, 1998: 48). Kurumlarda değişimin gerçekleşebilmesi, kurum imajının yaratılabilmesi için, vizyon oluşturulması ve vizyonun çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir. Kurumların değişimlerinde etkili bir vizyon ilham kaynağı olurken, güçlü vizyonun eksikliği de, kurumların değişim aşamasındaki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır. Kurumların iyi bir vizyona ve olumlu bir imaja sahip olmaları, değişim sürecinde meydana gelen zorlukların aşılmasını sağlayacaktır.

Atatürk Üniversitesi'nin geleceğe bakışını yansıtan ve Yeni Nesil Üniversite olma çabalarını vurgulayan misyon ve vizyon belirleme çalışmaları, 4 arama konferansı ve 1500'ün üzerinde katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; Atatürk Üniversitesi misyon ve vizyonunu yansıtan bir slogan (Hayatın hizmetinde, hep ileriye...) belirlemiştir. "Hayatın hizmetinde" misyon alanını, "hep ileriye" ise vizyon alanını ifade etmektedir. Hayatın hizmetinde olması Üniversitenin logosundaki hayat ağacıyla, hep ileri konsepti ise yine logodaki çift başlı kartalın bakışlarıyla bağdaştırılmıştır. Yeni nesil üniversite olma yolunda eğitim, araştırma ve topluma katkı misyonlarını bütünsel olarak ele alan üniversite, vizyon ve misyonunu da bu entegrasyon açısından anlamlandırmaktadır. Bu çerçevede üniversite tarafından belirlenen misyon ve vizyon şu şekilde tanımlanmaktadır. Üniversitenin misyonu; Bölgeye ve ülkeye katkı sağlamak; yüksek teknolojiye dayalı tasarım ve inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmek; örgün ve uzaktan eğitim yoluyla nitelikli bireyler yetiştirmek, bilime ve sanata evrensel düzeyde değer katmaktır. Vizyonu ise kendisini sürekli geliştirdiği gibi bölgesindeki dönüşümlerde de 'adı gibi öncü' ve yeni nesil bir dünya üniversitesi olmaktır.

Strateji de vizyon gibi kurumun mevcut durumuyla alakalı değil, geleceğiyle ilgilidir. Vizyon soyut bir gelecek tanımlamasıyken, strateji daha somut bir nitelik taşır ve daha gerçekçi yön verir. Vizyon ve strateji arasında hiyerarşik bir ilişki vardır.

Stratejiler kurum vizyonunun gerçekleşmesine katkı sağlar. Fakat strateji gelecekte gerçekleştirilecek amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, araç ve kaynaklardan bağımsız olarak yalnızca geleceğe ait yön tayin eder (Dinçer, 1998: 14).

Atatürk Üniversitesi dönüşüm kapsamında farklılaşma stratejisini belirlemiş ve konum tercihinin yapmıştır. Atatürk Üniversitesi; konum tercihi olarak yeni nesil üniversite vizyonu çerçevesinde eğitim, araştırma ve topluma katkı işlevlerini bütünleştirmeyi öngörmektedir. Bu bütünleşme ile Atatürk Üniversitesi, sahip olduğu üç misyon alanında çarpan etkisi oluşturmayı ve üniversitenin etkisini böylece genişletmeyi hedeflemektedir. Bahsedilen bütünleşmeyi gerçekleştirmek için Atatürk Üniversitesi 7 katmanlı bir yönetsel yaklaşım ile çok boyutlu bir proje yaklaşımını geliştirmiştir

Kurumların değerleri kurum imajı açısından önem arz eden bir diğer konudur. Değerler, bir kurumun belirli sınırlar içerisinde, güvenli bir şekilde yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için kurum çalışanlarını tutarlı davranışlar sergilemeye zorlayan yön gösterici kurallardır ve kurumun işini ne şekilde yaptığını tarif eder. Dolayısıyla kurumun değerleri misyonla uyumlu, doğruluktan ayrılmayarak vizyona ulaşmada nasıl davranılması gerektiği noktasında çalışanlara yol gösterici olmalıdır. Değerler çalışanların bireysel farklılıklarını kapatarak tek bir amaç yönünde hareket etmelerini sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple kurumlar değerlerini, çalışanların başka yönlerde sapmalarını önlemek amacıyla tanımlamalıdır.

Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Üniversite Dönüşümü kapsamında temel değerlerini yeniden belirleyerek aşağıdaki gibi revize etmiştir.

Bilimsellik: Aldığı karar ve uygulamalarda bilimsel kriter ve doğruları temel alır.

Yenilikçilik ve Girişimcilik: Etkinliğini artıracak alanlarda yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirir.

Katılımcılık ve Paylaşıcılık: Kararlar katılımlı şekilde alınır, bilgiler şeffaf şekilde paylaşılır.

Öğrenme Odaklılık: Tüm bireylerin öğrenme deneyimlerini kolaylaştırır ve geliştirir.

Emeğe Saygı Gösterme ve Başarıyı Takdir Etme: Gösterilen çabalara saygı gösterilir ve başarılar tanınır.

Ulusal ve Evrensel Değerlere Bağlılık: Ülkenin değerlerine bağlılığın yanında evrensel değerlere de sahip çıkılır.

Toplumsal, Kültürel, Çevresel ve Sanatsal Duyarlılık: Toplumsal alanlardaki sorun ve ihtiyaçlara karşı duyarlı davranılır.

Kurum imajı oluşturulurken asıl hedeflerden biri, konuyu bilen kişilerin sayısını artırmak, pozitif bilgileri yayan görüş önerilerini kazanmaktır. Kişilerin konu ile ilgili bilgisine ve deneyimine bağlı olan imaj kötü, iyi, sıradan olabilir fakat iyi bir imaj konusundaki belirgin özellik, onun kazanıldığıdır. Bir kuruluş ile ilgili herhangi bir bilginin istenerek veya istenmeyerek kamuya ulaşması imajı etkilemektedir (Peltekoğlu, 1998: 278-279). Atatürk Üniversitesi'nin kurum imajını etkilediği düşünülen çalışmaları hem kurum çalışanları hem de kurum dışındaki kişiler tarafından bölgesel ve ulusal basın araçları ile takip edilebilecek şekilde yayınlandığından bilinirlik ve görünürlük artırılarak kurum imajına fayda sağladığı düşünülmektedir.

Kurumun çalışanlarının istek ve beklentilerinin değerlendirilmesi ve çalışanların mutluluğu imaj oluşturma noktasında oldukça önemlidir. Kurumlar ilk olarak kendi çalışanlarının tatmin seviyesini yükseltip sonrasında dış çevrelerine açılmalıdırlar. Kurumların bu kapsamda çalışanlarını ödüllendirmesi önem arz etmektedir. Ödül, çalışma sürecinde fark yaratmanın maddi, manevi karşılığıdır. Çalışanlar, ücret, statü, terfi takdir gibi unsurlarla ödüllendirilebileceği gibi, özgüven, başarıma duygusu, kendini önemli ve değerli hissetme gibi unsurlarla da ödüllendirilebilirler. Çalışanların kurum içinde ödüllendirilmeleri kurum içi imajı dolayısıyla kurum dışı imajı da olumlu yönde etkileyecektir. Ödüllendirme sistemi kurumun vizyonu, değerleri ve stratejileri ile bütünleşmiş olmalıdır. Ödüllendirme çalışanların yaratıcılık, yetenek ve yetkinliklerini artırmaları yönünde teşvik etmeli ve kurum performansı ile tutarlı olmalıdır. Ödüllendirme sistemi oluşturulurken sürekli gelişmeyi teşvik edecek şekilde rekabet ortamı yaratmasına çalışılmalıdır (Budak, 2008: 507).

Atatürk Üniversitesi'nde Ödül ve teşvik sistemi, Yeni Nesil Üniversite performans sistemine entegre edilerek 8 kategori ve 670 gösterge setine göre yeniden yapılandırılmıştır. Kategoriler: kurumsal gelişim (0), eğitim (1), araştırma (2), toplumsal katkı (3), eğitim-toplumsal katkı (4), araştırma-toplumsal katkı (5), eğitim-araştırma (6)

ve eğitim-araştırma-toplumsal katkı (7) şeklinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda 2020 yılında 43 öğretim üyesi üniversite tarafından verilen teşvik ve ödüllerden faydalanmıştır.

Kurumsal imajı etkileyen faktörlerden bir diğeri ise fiziki faktördür; kurumların isimlerinden, logolarına, kurumlarda kullanılan araç ve ekipmanlara kadar, görsel kimlik oluşturulmasına imkân veren bütün fiziksel unsurları kapsamaktadır (Bal, 2012:228). Fiziki faktörlerin oluşmasına sebep olan bu unsurlar öncelikle kurumun hitap ettiği kitleye kurum hakkındaki bilgi ve görüşlere etki etmektedir (Akdoğan ve Şener, 2015:9). Yapılan bir çalışmada kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim, kurumsal imajı etkileyerek, kurum kimliği ile kurumsal imaj arasında etkileşimi kanıtlayan en önemli faktörlerden biri olduğu belirtilmektedir (Demirdağ, 2015:31). Bu açıdan kurumların iç dekorasyonundan, ortaya koydukları hizmet ve ürünlerin fiziksel özelliklerine kadar birçok fiziki faktörü belirli bir program çerçevesinde değerlendirmesinin zorunlu hale geldiği söylenebilir (Kanoğlu, 2016).

Atatürk Üniversitesi kurumsal bilgilerin, haberlerin, duyuruların, etkinliklerin ve daha birçok kurumsal bilginin yer aldığı resmi web sayfasını Türkçe ve İngilizce olarak yeniden tasarlamıştır. Sosyal mecralar ile bağlantılı olan web sayfası, ziyaretçilerine daha hızlı ve daha kolay ulaşım imkânı sağlamaktadır. Özellikle Kurumsal İletişim Direktörlüğü Marka Yönetimi Müdürlüğü tarafından tasarlanan dinamik “A” logosunun çeşitli formlarda kullanılması yeni web sayfasında dikkat çeken unsurların başında yer almaktadır. Dönüşüm projesi kapsamında gerçekleştirilen bazı önemli fiziksel alt yapı çalışmaları şu şekilde sıralanabilir:

- Eyof Sokağı ve Çarşısı planlanarak, festival sürecinde tanzim edildi,
- Uzay Restaurant ve Turkuaz Restaruant hizmete açıldı,
- Şiraze Kitap/Kahve hizmete açıldı,
- Okuma Salonu Binası tamamlandı ve hizmete açıldı,
- Kış Bahçesi yapımı tamamlandı ve hizmete açıldı,
- Yarı Olimpik Yüzme Havuzunun inşaatı tamamlandı ve hizmete alındı,
- Engelli Öğrenci Birimi kuruldu,
- Atatürk Üniversitesi Spor Merkezi hizmete açıldı, Sporcu performans ölçüm merkezi faaliyete geçti,
- Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi açıldı,

- American Language Corner hizmete açıldı,
- Kampüs peyzaj alanlarına yönelik iyileştirme çalışmaları yapıldı,
- Çeşitli birimler ve sendikalar için hizmet ofisleri kuruldu.

Kurum imajı işletmenin kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerinin değerlendirmelerini içerdiği için kurum imajının etkisi hem kurum içi hem de kurum dışı kesimle ilgili olarak farklı boyutlarda meydana çıkmaktadır. Kurum dışı hedef kitleler gözünde bilinen, sevilen, güvenilir bir kurum olabilmek kurumların oldukça yoğun rekabet altında faaliyet gösterdikleri günümüz koşullarında ayakta durabilmelerinin en önemli şartı olarak görülmektedir. (Yeygel ve Temel, 2006:219).

Sosyal sorumluluk, toplumun sempatisini ve güvenini kazanmak amacıyla kurumun geleceğe yönelik planlarını şekillendiren bir olgudur, bu sebeple kurumsal imajın vazgeçilmez bir ölçütüdür (Bal, 2011:29). Bunun asıl nedeni ise, bireylerin sosyal duyarlılık sahibi kurumlara karşı artan eğilimidir. Kısaca, günümüzde etkili, güçlü ve uzun vadeli kurum imajına sahip olmak isteyen kurumların tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluk anlayışının hâkim olması gerekmektedir (Güzeltik Ural, 2000:415-416). Günümüzde sosyal sorumluluk hem toplumun yararına işler yapma adına hem de kurumların imajlarını etkileme adına önemli bir kavram haline gelmiştir.

Atatürk Üniversitesi dönüşüm projesi kapsamında toplumsal katkı alanını güçlendirmek amacıyla STK'larla yakın işbirliğine gitmiştir. 2017 yılından itibaren STK'larla dokuz defa bir araya gelinmiştir. Geniş katılımlı STK toplantılarında şehrin ve STK'ların sorunları masaya yatırılmıştır. Ayrıca eğitim, kültür-sanat, engelsiz yaşam ve sağlık, tarım, sendikalar, toplumsal sorunlar ve sosyal projeler, basın-medya ilişkileri, sanayi ve ticari faaliyetler komisyonları oluşturularak projeler üretilmiştir. Bu kapsamda üretilen 42 proje Şehir Arama Konferansı ile önceliklendirilmiş ve ilk 10 proje için çalışmalar başlatılmıştır.

Atatürk Üniversitesinin dönüşüm projesi kapsamında 2020-2024 planları arasında ATA-KÖK Sistemi isimli çalışması bulunmaktadır. Bu sistem, Üniversitenin öncelikle Araştırma ve Toplumsal Katkı misyon alanındaki tüm projelerini bütünleştirerek paydaş ağlarını birbirine bağlayan ortak bir sistemidir. Bu sistemin amacı; Üniversitenin araştırma kapasitesini nitelikli araştırmaya dönüştürmek, toplumsal katkıya odaklamak ve eğitimle yöndeşliğini sağlamaktır. Böylece üniversite toplumun ihtiyaçlarına çözüm

olacak araştırmaları ve insan kapasitesini geliştirecektir. ATA-KÖK Sistemi, toplumsal ihtiyaçları üniversitenin mevcut unsurlarıyla bağlantılama işlevini görecektir. Kamu, sivil toplum ve özel sektörün ihtiyaçları; ATA-KÖK arayüzüyle üniversitenin Teknokent, Araştırma ve Uygulama Merkezleri, Enstitüler, Fakülteler, Bölümler, Toplumsal Duyarlılık Projeleri, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), Dış Kaynaklı Araştırma Projeleri (DAP), veri yönetimi ofisi, laboratuvarlar, bilgi işlem daire başkanlığı, sürekli eğitim merkezi ve açık öğretim gibi çok sayıda birimiyle buluşacaktır.

Atatürk Üniversitesi dönüşüm projesi kapsamında gerçekleştirdiği hizmetler ve faaliyetler sonucunda 2016-2020 yılları arasında büyük başarılar elde etmiştir. Bu başarı göstergeleri şu şekilde sıralanabilir;

2016-2020 yılları arasında; Prof. Dr. Ayře Bayrakçeken Yurtcan Üstün Başarılı Genç Bilim İnsanı Ödülü (GEBİP), Doç. Dr. Önder Metin TÜBİTAK Teşvik Ödülü ve Doç. Dr. Abdulvahap Özsoy makale dalında birincilik ödülü almaya hak kazanmışlardır. Yine aynı dönemde ODTÜ Prof. Dr. Mustafa N. Parlar Eğitim ve Araştırma Vakfı 2018 yılı ödülleri kapsamında Araştırma Teşvik Ödülünü Mühendislik Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Ayře Bayrakçeken Yurtcan almıştır. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) tarafından verilen en iyi akademisyen ödülüne ve Biyouyumlu Mikroelektrot patent başvurusu ile altın madalya ödülüne Prof. Dr. Ahmet Hacımüftüoğlu layık görülmüştür. Ayrıca Peru Tasarım Bienali'nin Uluslararası Afiř Yarışması Kùltür kategorisinde yarışan ve Dr. Öğr. Üyesi M. Ferruh Haşıloğlu tarafından tasarlanan "İstanbul Türküsü" 10.200 afiř arasından birincilik elde etmiştir.

Atatürk Üniversitesi 2014-2017 yılları ile karşılaştırıldığında 2015-2018 yılları arasında başta tüm alanlar (all sciences) kategorisi olmak üzere, sağlık bilimleri (biomedical and health science), yaşam ve doğa bilimleri (life and earth sciences) ve fen bilimleri ile mühendislik (physical sciences and engineering) alanlarında ciddi bir artış yakalamıştır. Üniversitelere ait Web of Science veritabanında endekslenmiş yayınları analiz eden ve sadece üniversitelerde yapılan araştırmalar hakkında bilgi veren CWTS Leiden 2020 Sıralamasına göre Atatürk Üniversitesi, Türkiye'de eğitim veren yükseköğretim kurumları içinde en sık atıf yapılan ilk %10'luk yayınlar açısından bir önceki yıla göre 11. sıradan 8. sıraya yükselmiştir.

Dünyanın önde gelen 1100 lider üniversitesinin performansını 4 temel kategoride 20 gösterge ile ölçen bir dünya üniversite sıralaması olan Round University Ranking, 29 Nisan 2020’de yayımladığı listede Türkiye’den 17 üniversite yer aldı. Atatürk Üniversitesinin ilk defa başvurduğu RUR listesinde, üniversite Araştırma kategorisinde Dünyada 636. olurken, listedeki diğer Türk üniversiteleri arasında 11’inci, devlet üniversiteleri arasında ise 7. sırada yer aldı. Aynı şekilde Finansal Sürdürülebilirlik kategorisinde dünyada 625. olan Atatürk Üniversitesi listede yer alan Türk üniversiteleri arasında 13’üncü, devlet üniversiteleri arasında ise 10. sırada yer aldı.

Atatürk Üniversitesi, yükseköğretimin Nobeli olarak bilinen Times Higher Education’un (THE) ‘Dünyanın En Etkili Üniversiteleri 2020’ sıralamasına girdi ve önemli bir başarı elde etti. Nitelikli Eğitim kategorisinde dünyadaki ilk 200 üniversite arasında yer almayı başaran Atatürk Üniversitesi bu sonuçla Türkiye’de 2. sıraya yükseldi. Ayrıca Atatürk Üniversitesi, en etkili üniversiteler sıralamasında toplam 17 topluma katkı alanının tümünde birden değerlendirilen Türkiye’deki 20 devlet üniversitesinden biri oldu.

Atatürk Üniversitesi patent sayıları, yeni kurulan şirket, endüstriyel inovasyon ve araştırma kriterlerinin değerlendirildiği ‘Sanayi ve İnovasyon’ alanında dünyanın en etkili ilk 300 üniversitesinden biri olma başarısı gösterdi. Atatürk Üniversitesinin sıralamada öne çıktığı diğer bir alan olan ‘Karasal Yaşam’ kategorisi aynı zamanda Türkiye’nin stratejik sektörü olan tarımı kapsıyor. Bu alanda da dünyanın en etkili ilk 200 üniversitesi arasına girme başarısı elde edilmiştir.

Girişimci Yenilikçi Üniversite Endeksinde Atatürk Üniversitesi 2016 yılında 48. sırada yer almıştır. Atatürk Üniversitesi 2018 yılında 34. sıradan listeye girmiştir ve 2020 yılında açıklanan sonuçlarda 36. sırada yerini almıştır.

Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından her yıl açıklanan istatistiklerde “Türkiye’de patent başvuru sayısına göre” 2014 yılında 30. sırada olan Üniversite 2016 yılında 24. sıraya kadar ilerlemiştir. 2017 yılında 23. sıraya, 2018 yılında 19. sıraya, 2019 yılında 18.sıraya kadar yükselerek her yıl artış göstermektedir.

Atatürk Üniversitesinde 2017 yılında Web of Science da 1117 totalde 13661 yayın sayısına ulaşılırken, 2018 yılında Web of Science da 1150 totalde 17929 yayın, 2019 yılında ise Web of Science da 1213 totalde 20468 yayın sayısına ulaşılmıştır.

Sanayiden toplanan ihtiyaç ve problemlere çözüm olabilecek akademisyenlere yapılan ziyaretler ve sonrasında sanayici ile akademisyenin yüz yüze görüştürülmesi usulüne geçilmiş ve bu uygulama sayesinde fon desteği sağlayan kuruluşlara yapılan proje başvuruları 3 katına çıkmış (2016-2019 yılları kıyaslaması) ve akademisyenler tarafından sanayicilere sağlanan akademik danışmanlık %25 oranında artmıştır. TÜBİTAK'ın yeni programı 2244 Sanayi Doktora Programı'nda Atatürk Üniversitesi'nin yakaladığı başarı AtaÜni-San 100 Yüze Programı'nın akademisyeni ve sanayiciyi 'Yüz Yüze' görüştürme metoduyla doğrudan ilişkilidir.

Dönüşüm projesi kapsamında gerçekleştirilen özellikle fiziksel dönüşüm faaliyetleri sayesinde üniversitenin kurum imajının olumlu şekilde etkilendiği söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bürken 2018 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, Akdeniz Üniversitesinin "Girişimci Üniversite Modeli “ne dönüşüm aşamasında Akdeniz Üniversitesi Teknoloji Transferi Uygulama ve Araştırma Merkezinin sunduğu katkıları araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, teknoloji transfer ofislerinin girişimci üniversite modelindeki yerinin tanımlanmasıdır. Araştırmanın diğer amaçları ise; üniversitelerdeki tarihsel gelişimin incelenmesi, akademik girişimcilik, teknoloji transferi ve girişimci üniversite kavramları arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır.

Çalışır 2019 yılında yapmış olduğu bir çalışmada inovasyon hakkında bilgi vererek, Türkiye'de yer alan teknoparkların teknoloji geliştirme sürecindeki önemini ve sonrasında örnekleri incelemiştir. Bu çalışmada Türkiye'de yer alan teknoparkların bulunduğu durum, amaçları ve yaptığı çalışmalar irdelenmiş, firmalara nasıl destek oldukları ortaya konulmuştur. Çalışma kapsamında Ar-Ge ve İnovasyon konuları irdelenmiş, inovasyon türleri hakkında bilgiler verilmiştir. Teknoloji Transfer Ofislerinin amaçları ve çalışma sistemleri hakkında bilgiler verilen bu çalışmada Türkiye'deki mevcut durum değerlendirilmiştir.

Çengel 2019 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, proje yönetiminin sağlanması konusunda önemli bir mekanizma olarak yer alan teknoloji transfer ofislerinin incelenmesini amaçlamıştır. Bu amaçla üniversitelerde yeni oluşturulmaya çalışılan teknoloji transfer ofislerinin proje yönetimi noktasında araştırmacılara sunduğu katkılarını, memnuniyetlerini amaçlayan nitel bir araştırma yapılmıştır.

O’Kane 2020 yılında yapmış olduğu bir çalışmada makro – mezo – mikro faktörlerin bir girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi içindeki TTO'ların rolünü nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Önceki çalışmalar girişimcilik ve inovasyon ekosistemlerinin önemini belirlemiştir, ancak çok azı entegre, çok seviyeli bir şekilde, bu ekosistemler içindeki teknoloji transfer mekanizmaları üzerindeki temel etkileyen faktörleri dikkate almıştır. Özellikle, hiçbiri bu tür faktörleri bir teknoloji transfer ofisi

(TTO) açısından değerlendirmemiştir. Bu boşluğu gidermek için, TTO yöneticilerinin bakış açısını bir araya getiren çalışmada, ofislerini etkileyen bir dizi makro, orta ve mikro faktör ve TTO'ların bu faktörleri seviyeler arasında sentezleyerek ve dengeleyerek nasıl tepki verdiklerine dair yeni i görüler ortaya çıkmıştır.

zdemir 2017 yılında yapmış olduğu bir çalışmada teknoloji transfer ofislerinin ülkemizdeki ve dünyadaki gelişimini incelemiş olup bu kapsamda da Gaziantep Üniversitesi Teknopark ile işbirliği içerisinde olan firmalar üzerinde çalışma yapmıştır. Bu çalışmada veri toplama araçlarından anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında 50 adet firma yetkilisi ile görüşme sağlanmıştır.

Değerli 2017 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, sanayi/endüstri işbirliği - niversite/araştırma organizasyonları kapsamında önemli enstrümanlardan biri olan teknoloji transfer ofisleri veya türevi organizasyonlar için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının, teknoloji transfer ofisleri veya türevi organizasyonların performanslarını ve süreçlerini iyileştirme noktasında ilgili tüm paydaşlara yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Bütün 2019 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, niversite evrimleşmesi noktasında tanımlamalar gerçekleştiren, ayrıca yeni nesil niversitenin oluşumuna etki eden yönelim ve faktörlerin yıllar içinde nasıl değişime uğradığı konusunu ele almaktadır. Sonuç olarak iki farklı başlık ortaya çıkmış ve istatistiksel olarak yorumlanmıştır. "Girişimci ve Yenilikçi niversite Endeksi" boyutları yeni nesil niversite zihniyeti açısından yol gösterici, farkındalık oluşturan ve eleştirel düşünerek bu alandaki rekabeti artıran ve yeni oluşumları meydana çıkaran bir endeks olduğu sonucuna varılmıştır.

Panagopoulos 2019 yılında yaplmış olduğu bir çalışmada, ğretim üyelerinin teknoloji transferi ve akademik araştırmanın ticarileştirilmesi konusunda çok az anlayışa sahip olduğu üniversitelere odaklanarak, böyle bir niversite için bir vaka incelemesi sağlamaktadır ve bazı temel ve dolaylı girişimcilik eğitimlerinin bile fakülte teknoloji transferini olumlu yönde etkileyebileceği savunmaktadır. Üniversitelerdeki teknoloji transfer programlarını neyin başarılı kıldığını araştıran literatüre katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

Çiftçi 2017 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, Türkiye'deki Teknoloji Transfer Ofislerinin performansının ölçülmesinde kullanılabilecek metrikleri araştırmıştır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından kullanılan metrikler literatür sayesinde elde edildikten sonra, konuyla alakalı paydaşların oluşturduğu gruplar ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Ağçay 2019 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, bilgi ekonomisi ve bilgi toplumu yapılanmasındaki ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda geleneksel üniversite anlayışından Üçüncü Nesil Üniversiteye dönüşüm yollarını kolaylaştıran ve engelleyen faktörler ile bu hedefi gerçekleştirmede başarı ölçme kriterlerinin üniversite paydaşlarının gözünden belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlamıştır.

Ranga 2019 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, Türk üniversitelerinin teknoloji transfer kapasitesini incelemekte ve daha fazla iyileştirme için birkaç politika önerisi sunmaktadır. Analiz, Avrupa Patent Ofisi tarafından finanse edilen ve Ege Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Merkezi ve Türk Patent Enstitüsü tarafından yönetilen yeni bir projenin veri setini kullanır. Türkiye'de otuz yıldır mevcut olan sözleşmeli araştırma, ortak projeler ve yayınlar, danışmanlık vb. üniversite-sanayi işbirliği faaliyetleri ana paradigma olmaya devam etmekte ve teknoloji transferi faaliyetlerinden ayrı bir alan olarak görülme eğilimindedir.

Üşenmez 2019 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, yükseköğretim kurumlarında yeni bir yapılanma olan üçüncü nesil üniversite tiplerinden girişimci üniversite kavramının yönetimi üzerinde durmuştur. Girişimci üniversite, üniversite temelli teknoparklar, teknoloji transfer ofisleri yoluyla bilimsel bilginin ve teknolojinin akademiden endüstriye doğrudan aktarımını sağlayan ve girişimcilik eğitimleriyle de endüstriyle dolaylı bağlantılar kuran bir yapıdır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda girişimci üniversite yapısının başarılı şekilde uygulandığı görülmüş, hedeflenen modelin çalışmalarla ve desteklerle geliştirilebileceği ifade edilmiştir.

O'Kane 2018 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, üniversite içindeki teknoloji transfer ofisi (TTO) yöneticileri ile kamu tarafından finanse edilen araştırmacılar arasındaki etkileşimleri incelemektedir. Her iki aktör de üçlü sarmalın temelinde değer yaratımına önemli katkılarda bulunsa da, kimlikleri geliştirilme aşamasındadır ve etkileşimleri çok az deneysel araştırmanın konusu olmuştur. Spesifik olarak bulgular, TTO yöneticilerinin üniversite içinde daha derin araştırma yaptığını ve değer zincirinin girdi tarafında, üniversite ve sanayi arasında olduğundan daha çok üniversite ve

finansman kuruluşları arasında önemli bir aracı olarak daha değerli hale geldiğini göstermektedir.

Açıkel 2020 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, Türkiye'de ki Teknoloji transfer ofislerinin diğer gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin teknoloji transfer ofisi mekanizmaları ile birçok açıdan nitel karşılaştırmasının yapılarak iyi uygulama örneklerinin Türkiye'de yer alan TTO'lara uyarlanması ve yeni bir model önerilmesine katkı sunmuştur.

Baş 2015 yılında yapmış olduğu bir çalışmada yükseköğretim kurumlarında yeni bir yapılanma olan girişimci üniversite kavramı üzerinde durmuştur. Girişimci üniversite geleneksel üç rolünü -eğitim, araştırma ve topluma hizmet- yeni bir yaklaşımla yürütür. Bu şu anlama gelmektedir, araştırma ve eğitimin yanı sıra kurumsal olarak girişimci üniversite, teknoloji transfer ofisleri, araştırmaya dayalı patent ve lisans hakları elde eder.

Olca 2016 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, , üniversitelerin İstanbul'un başarılı kentsel bilgi ve inovasyon alanlarını barındıran yenilikçi bir şehir olma potansiyeline yapabileceği katkıyı vurgulamaktadır. Üniversitelerde üretilen bilgi, teknolojik yenilik şeklinde şehre uygun şekilde geri döndürülebilirse, üniversiteler bir şehrin bölgesel kalkınmasına ve yenilik yeteneğine önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Kentsel bilgi ve yenilik alanları olarak teknoloji parkları ve teknoloji transfer ofisleri (TTO'lar), üniversitelerin bilgiyi yayabileceği işletmelerle araştırma platformları inşa etmenin iki önemli kanalıdır. Teknoloji parkları bir şehirde bilgi üretimi ve inovasyon için alan yaratırken, üniversite TTO'ları bilgi yayılımını artırmada ve yeni başlangıç firmaları yaratmada kritik bir rol oynar. İstanbul'daki teknopark ve TTO yöneticileriyle görüşmeler yaparak, bir üniversitede teknoparkların ve TTO'ların varlığının teknoloji transfer mekanizmalarının başarısını nasıl etkilediği keşfedilmiştir.

Alan 2016 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, Türkiye'de yer alan üniversitelerin yaptıkları çalışmaların incelenmesini hedeflemektedir. Üniversiteler yalnızca bilgi üreten değil bilgiyi aktaran, ortaya ticari değer koyan bir hale dönüşmektedir ayrıca hayatta kalabilmek için de dönüşmek zorundadır. Teknolojik yeniliklerin akademi ile harmanlanması ve sanayiye katkı sunması doğal bir beklentidir ve üniversiteler açısından asıl farklılık yaratan yöndür.

Clayton 2018 yılında yapmış olduğu bir çalışmada , araçların bir dizi özel hizmet sunarak bilimin ticarileştirilmesini ilerletmek için nasıl faaliyet gösterdiğine dair anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ekosistem literatüründe yaygın olarak bahsedilen beş aracı incelenmiştir: üniversite teknoloji transferi ve lisanslama ofisleri; fiziksel alan (kuluçka makineleri, hızlandırıcılar ve ortak çalışma alanları); profesyonel hizmet sağlayıcıları; ağ oluşturma, bağlantı kurma ve organizasyonlara yardım etme; ve finans sağlayıcıları (risk sermayesi, melek yatırımcılar, kamu finansmanı ve kitle fonlaması dahil). Spesifik olarak, bu çeşitli araçların nasıl işlediğini keşfedip ve girişimcilik yoluyla bilimsel ticarileştirmeyi desteklemek için tamamlayıcı ve ilgili hizmetler sağlamaktadır.

Fuquen 2018 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, transfer ofisleri kavramını ve Latin Amerika'daki patentler yoluyla bilgi üretme bağlamını özetlemeyi ve Latin Amerika bağlamına dayalı olarak bu tür ofisleri kurmak ve işletmek için literatürde önerilen stratejileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan literatür taramasının sonuçları, birçok yazarın Latin Amerika'daki transfer ofisleri için bölgedeki düşük nesil patentler nedeniyle patent üretimine dayalı genel uygulamaları reddeden kapsamlı mekanizmalar önerdiğini ortaya koydu. Bu nedenle, bu makalenin sonuçları, transfer ofislerini güçlendirmek için Latin Amerika'nın gerçekliğine ve ihtiyaçlarına göre ayarlanmış bir strateji tanımına izin vermektedir.

Olaya 2014 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, Triple Helix modelini araştırıyor ve Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO'lar) üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde üretilen bilgilerin değerlemesi ve ticarileştirilmesi için araçlar olarak rolünü kavramsallaştırıyor. Bu makale aynı zamanda literatürde yeterince araştırılmamış olan ancak gelecekteki çalışmalar için ilginç bir başlangıç noktası oluşturan yeni araştırma yollarını da tanımlamaktadır. Kuşkusuz, bu yeni hatlar, TTO'ların gerçek dahili işleyişini ve akademik ve iş dünyası arasında bir arayüz olarak önemini daha iyi anlayacaktır. Bu makale, Üçlü Helix modeli ve TTO'ları bilgi simsarları olarak değerlendirirken performansını derinlemesine incelemeyi sağlar.

Üstündağ 2011 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, teknoloji transfer ofislerinin (TTO) performansını etkileyen faktörler arasındaki nedensel ilişkilerini incelemektedir. Bu araştırmanın bulguları, TTO insan kaynakları, endüstri araştırma talebi, üniversitenin Ar-Ge bütçesi ve ekonomik belirsizliğin, TTO'ların performansı üzerinde en etkili

faktörler olduğudur. En çok etkilenen performans çıktıları faktörler, lisanslar, patentler, yerleşik bölünmeler, endüstri araştırma sözleşmeleri ve danışmanlık geliridir. Bu çalışma, TTO'ların performansını etkileyen kavramlar arasında zihinsel harita oluşturarak bir katkı sağlamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Üniversiteler; teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişen demografik ve ekonomik koşullar, bilgi toplumunun baskıları ve ulusal-uluslararası beklentilerin artması sebebiyle dönüşüm süreci içerisinde (Hannon, 2013: 11). Uzun bir geçmişi ve kendine özgü kültürü olan üniversitelerin günümüz beklentileri karşısında dönüştürülmesi süreci kapsamlı bir planlama gerektirmektedir (Altbach ve diğ., 2010: 3; Erdoğan, 2019:1). Kuruldukları ilk dönemlerde üniversite amaçları gerçeği araştırmak ve bilgi sahibi olmak ve ayrıcalık olarak düşünülen üniversite eğitimi iken daha sonra herkesin talep edebildiği, satın alınabilen bir hizmete dönüşmüştür (Erdoğan, 2019: 17; Yamaç, 2009: 167; Wissema, 2009: 8; Amaral ve Magalhaes, 2003: 246). Günümüz bilgi toplumu ve ekonomi koşullarında ise üniversitelere yeni görevler tanımlanmakta, üniversitelerden beklentiler paydaşların istekleri doğrultusunda çeşitlenmektedir (Valimaa ve Hoffman, 2008). Kısaca söylemek gerekirse üniversiteler tarih boyunca sürekli bir dönüşüm ve evrim içindedir. 21. yy. ihtiyaçları doğrultusunda “4. Sanayi Devrimi” kavramı meydana çıkmış ve üniversitelerin daha farklı bir dönüşüm yaşamalarına sebep olmuştur.

Literatüre bakıldığında zaman birçok çalışmada, üniversitelerin bölgesel ve ulusal inovasyon sistemlerindeki önemi vurgulanmıştır (Cosh ve Hughes, 2010:66-91). Çalışmaların birçoğunda üniversite-sanayi işbirliklerini yürütmek ve yönetmek için uzmanlaşmış ayrı organizasyon yapılarının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Link ve diğ., 2008:5-81). Teknoloji Transfer Ofisleri bu süreç içerisinde araştırmacılara ait buluşların ve fikirlerin topluma ve sanayiye faydalı olacak biçimde aktarılmasında kurumsallaşmış bir yapı olarak görülmektedirler (Meoli ve diğ., 2011:227-248).

Yeni nesil üniversite dönüşümünde teknoloji transfer ofislerinin konumu kapsamında yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde bu konuyla ilgili daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışmanın konusunun özgün değere sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin konumu değerlendirilmiştir. Bu amaçla Teknoloji transfer ofislerinin üniversiteler açısından nasıl bir konumda olması gerektiği, üniversitelere nasıl katkılar sundukları, bu katkıların çıktılarının nasıl olduğuyula ilgili bilgilere ulaşılabilir. Bu çalışmanın önemi; yeni kurulacak üniversitelerin vizyonlarını belirlerken önem vermesi gereken noktalar, teknoloji transfer ofislerini üniversitelerinin neresinde konumlandıracaklarını, üniversite hedeflerinin gerçekleştirilmesinde teknoloji transfer ofislerinin yeri gibi konular hakkında ışık tutabilecek bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca yeni nesil üniversite dönüşümü kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ile birlikte hem üniversite akademisyenleri hem de kurum temsilcilerinin gözünde Atatürk Üniversitesinin imajı noktasında neler düşündükleri hakkında fikir edinilmesi açısından önem taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE DESENİ

Bu çalışmada Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin konumu değerlendirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Nitel araştırma desenlerinden “olgu bilim (fenomenoloji) deseni” esas alınmıştır.

“Olgu bilim” deseni farkında olunan fakat ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Olgubilim, yaşanmış deneyimi değerlendirmeye odaklanış bir yöntemdir (Jasper, 1994; Miller, 2003). Olgubilim, öncelikle olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek amacıyla bireyler tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaya ve yaşanmış deneyimlerin özünü açıklamaya çalışmaktadır (Baker, Wuest ve Stern, 1992; Rose, Beeby ve Parker, 1995). Bu nedenle olgubilimde, olguyu yaşayan kişilerin olgu ile aralarında bir bağlantının olduğu vurgulanmakta ve olgubilimin başlangıç noktasını, olguların kendileri oluşturmaktadır.

Olgubilim, olguların bireylerin deneyimlerinden ayrılamayacağından bireylerin deneyimlerinin ortak anlamlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu sebeple olguya odaklanmakta, araştırılan konuyla ilgili olan olgunun anlamını açıklamaktadır (Jasper, 1994; Annells, 2006). Olgubilim, yaşanmış deneyimlerin yazınsal ifadeye

çevrilmesine ve deneyimlerin iyi tanımlanmasına, deneyimlerin anlamının ne olduğunun kavranmasına olanak verir (Oiler, 1982'den; akt. Baker ve ark., 1992).

Olgubilim çalışmalarında veri kaynakları araştırmanın odağındaki olguyu yaşayan, bu olguyu dışa yansıtabilecek bireyler veya gruplardır. Olgubilim araştırmalarında en önemli veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu esneklik ve etkileşim yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Olgubilim çalışmalarında veri analizi, anlamları ve yaşantıları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaç ile gerçekleştirilen içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların meydana çıkarılması çabası vardır.

Olgubilim çalışmaları verilen olgunun özünü tanımlamak için tasarlanır ve bu sebeple olgubilim çalışmalarında çalışma grubunda yer alan kişiler, araştırılan olguyla ilgili deneyimleri bulunduğu için seçilir. Olguyu deneyimleyen birkaç kişiden veriler elde edilmesine rağmen, olguyu deneyimleyen kişilerden olguyla ilgili ayrıntılı bilgi elde edilmiş olunur. Bu nedenle çalışma grubu amaca yöneliktir ve büyüklüğü ise küçük olmaktadır (Baker ve ark., 1992). Olgubilim çalışmalarında çalışma grubunun büyüklüğü 10 ile 15 kişi arasında değişmektedir (Starks ve Trinidad, 2007)

Sonuçlar betimsel anlatım ile sunulur ayrıca sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Ayrıca ortaya çıkan örüntüler ve temalar çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır. Olgubilim araştırmaları nitel araştırmanın yapısına uygun olarak genellenebilir ve kesin sonuçlar ortaya koymayabilir. Fakat bir olguyu daha iyi anlamamıza ve tanımamıza yardımcı olacak sonuçlar sağlayacak örnekler, yaşantılar ve açıklamalar ortaya koyabilir. Bu yönüyle hem bilime ve uygulamaya önemli katkılar getirebilir.

Bu çalışmadaki nitel veriler çalışma konusuyla ilgisi olan kişilerle “görüşme” tekniği kullanılarak elde edilmiş ve görüşme yöntemindeki veriler “betimsel içerik analizi” yoluyla analiz edilmiştir. Betimsel içerik analizi yaklaşımda amaç gözlem ve görüşme sonunda elde edilen verilerin düzenlenmiş, yorumlanmış biçimde okuyucuya sunulmasıdır. Bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi kurulur ve olgular arasında karşılaştırmalar yapılabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224)

3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Nitel çalışmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinin gözlem ve görüşme olması sebebiyle büyük örneklem grubuyla çalışmak hem maliyet hem de zaman açısından mümkün olmamaktadır. Ayrıca örneklemin büyük olması, görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen geniş verilerin analizinde güçlükler yaşanmasına sebep olacaktır. Nitel araştırmacılar genellikle olasılıklı olmayan amaçlı örneklem yöntemini kullanma eğilimindedirler. Görüşme yapılacak kişilerin seçiminde, evreni temsil etme kabiliyetlerinden çok araştırmayla doğrudan ilgili olup olmadıklarına bakılır (Neuman, 2012: 320; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 107).

Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan ölçüt örneklem tekniğiyle kitlenin belirlenebilmesi noktasında çalışmaya başlanmıştır. Ölçüt örneklem tekniği önceden sınırlandırılmış ölçütleri ifade eden bütün olayların düzenlenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ölçüt örneklem problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşur.

Çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak araştırmayla ilgisi olduğu düşünülen kurum temsilcileri ve akademisyenlerden bir havuz oluşturulmuştur. Sonrasında bu havuz içerisinde yer alan kişiler çalışma konusuyla alakalı olduğu düşünülen uzmanlarla birlikte değerlendirilip en uygun kişiler belirlendikten sonra örneklem grubunun son hali ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın örneklemini 12 katılımcıdan oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini hem ATA Teknoloji Transfer Ofisi hakkında bilgisi olan hem de yeni nesil üniversite dönüşümü hakkında bilgisi olan katılımcılar oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olması için örneklem kısmını Teknoloji transfer ofisi ile ilişkileri olan Atatürk Üniversitesi birim yöneticileri ve kurum temsilcileri oluşturmaktadır.

3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE GÖRÜŞME SORULARI

Çalışma kapsamında “Yeni nesil üniversite kurgusunda teknoloji transfer ofislerinin nasıl bir rolü vardır?” araştırma sorusuna cevap bulabilmek amacıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, görüşmenin ses kayıt cihazı ile kayıt altına

alınacağı, ses kayıtlarının yalnızca bu çalışmada veri toplamak için kullanılacağı, çalışmada kişisel bilgilere yer verilmeyeceği, gönüllülük esas alınarak çalışmaya başlanabileceği konularında açıklama yapmıştır. Katılımcının, görüşmeyi onaylaması ve ses kaydının alınmasına izin vermesi ile görüşmelere başlanmıştır. Bu çalışmada 12 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş ve her katılımcı kendi çalışma ortamında ziyaret edilmiş ve her bir katılımcı ile ortalama 32 dakika görüşme sağlanmıştır. Katılımcılar ile kendi çalışma ortamlarında görüşme yapılması katılımcıların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığı için elde edilen verilerin daha doğru olduğu düşünülmektedir. Ayrıca görüşme öncesinde katılımcılarla en az 5-10 dakika sohbet ortamı yaratıldıktan sonra görüşmeye başlanması katılımcıyla araştırmacı arasında güven ilişkisinin oluşmasına sebep olmuştur.

Sorular yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır. (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 283). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma tekniğidir.

ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne katkısı ile ilgili olarak genelden özele olacak şekilde katılımcıların anlayabileceği biçimde tasarlanarak 8 soru hazırlanmıştır. Araştırmayla ilgisi olduğu düşünülen sorulardan bir havuz oluşturulmuştur. Sonrasında bu havuz içerisinde yer alan sorular çalışma konusuyla alakalı olduğu düşünülen uzmanlarla birlikte değerlendirilip en uygun sorular belirlendikten sonra görüşme sorularının son hali ortaya çıkarılmıştır. Görüşmede alınan ses kayıtları araştırmacı tarafından dinlenip yazıya aktarıldıktan sonra bir sonraki aşama olan analiz kısmına geçilmiştir. Elde edilen veriler betimsel içerik analizine tabi tutularak analiz edilmiştir.

3.6. ÇALIŞMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİĞİ

Nicel araştırmalarda araştırmacının kullanılan veri toplama yöntemlerini ve araştırma deseninin güvenilirliğini ve geçerliğini çok dikkatli şekilde test etmesi ve araştırmanın sonuçlarını okuyuculara raporlaması beklenir. Nitel araştırmalarda ise güvenilirlik ve geçerlik nicel çalışmalardan farklı şekilde ele alınır (Yıldırım ve Şimşek,

2013). Nicel araştırmalarda kullanılan güvenirlik ve geçerlik ifadelerinin yerine nitel araştırmalarda sonuçların doğruluğu, inanılrlık ve araştırmacının yetkinliği şeklinde ki ifadelerden bahsetmek daha doğru olur (Krefting, 1991).

Guba ve Lincoln nitel çalışmalarda güvenilirlik ve geçerlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine dikkat çekmiştir ve bu noktada bazı kriterler belirlemiştir (Houser, 2015; Merriam, 2013; Whittemore, Chase ve Mandle, 2001) ve bu kriterler literatürde yer almıştır. Guba ve Lincoln (1982) inandırıcılık için güvenilebilirlik, inanılrlık, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik şeklinde dört ana başlık şeklinde kriterler belirlemiştir. Gerçekleştirilen araştırmada bulguların doğruluğunu test etmek için bu kriterlerin bir ya da daha fazlasının belirtilmesi önerilmektedir (Creswell, 2003).

İnanılrlık: Nitel bir araştırmada inanılrlığı sağlamanın en etkili yolu uzun süreli etkileşimdir. Görüşme sürecinde veri toplamak amacıyla yeterli zamanın ayrılması araştırmacının çalışma yapılan grubun dilini, kültürünü veya görüşlerini anlaması için derinlemesine anlayış geliştirmesini sağlar. Sürekli aynı ortamda yer alma aynı zamanda karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, eksiksiz ve doğru verilerin alınmasını sağlar (Houser, 2015; Streubert ve Carpenter, 2011). Bu çalışmada 12 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş ve her katılımcı kendi çalışma ortamında ziyaret edilmiş ve her bir katılımcı ile ortalama 32 dakika görüşme sağlanmıştır. Katılımcılar ile kendi çalışma ortamlarında görüşme yapılması katılımcıların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığı için elde edilen verilerin daha doğru olduğu düşünülmektedir. Ayrıca görüşme öncesinde katılımcılarla en az 5-10 dakika sohbet ortamı yaratıldıktan sonra görüşmeye başlanılması katılımcıyla araştırmacı arasında güven ilişkisinin oluşmasına sebep olmuştur ve görüşmede verilecek bilgilerin inanılrlığını artırdığı düşünülmektedir. Ayrıca görüşme sonunda araştırmacı topladığı verileri özetlemiş ve katılımcıdan bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmesini istemiştir. Katılımcılar eklemek istedikleri farklı noktaları da bu yolla ekleme fırsatı bulmuştur. Bu durumda katılımcı teyidi gerçekleştirildiği için çalışmanın inanılrlığını artırdığı düşünülmektedir. Araştırma konusu hakkında genel olarak bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri hakkında uzmanlaşmış iki kişiden araştırmayı farklı boyutlarıyla incelemesi istenmiştir bu durumda çalışmanın inanılrlık konusunu artıran farklı bir boyut olarak düşünülmektedir.

Güvenilebilirlik: Bir çalışmada iç geçerliği artırmada en çok bilinen ve uygulanan yöntem üçgenleme tekniğidir. Bu kısımda sorulacak soru “Aynı ya da benzer örneklemler çalışmalarda bulgular tekrarlanabilir mi?” ve “Bu sonuçlar ne kadar inandırıcı?” olmalıdır. Üçgenleme iki veya daha fazla veri toplama yönteminin (örneğin, gözlemler ve görüşmeler) ya da iki veya daha fazla veri kaynağının sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bu şekilde yöntemlerden birinin zayıf yönleri diğer yöntemin güçlü yönleriyle telafi edilebilir (Mays ve Pope, 2000; Streubert ve Carpenter, 2011). Bu çalışmada veri kaynaklı üçgenleme yöntemi kullanılmıştır. Yani aynı konuda farklı 12 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir böylece elde edilen bilgilerin güvenilirliği noktasının sağlandığı düşünülmektedir.

Onaylanabilirlik: Bir çalışmada onaylanabilirlik için aşağıda yer alan kriterlerin olması gerekmektedir.

- Çalışmada ham veriler olmalıdır; örneğin saha notları, ses kayıt cihazı verileri, günlükler gibi
- Analiz edilmiş veriler; örneğin, çalışmanın bulguları
- Bulguların oluşumu; örneğin, önemli cümleler, kodlar, temalar ve kategoriler
- Çalışma süreci; örneğin, kullanılan prosedürler ve yöntem
- Çalışmanın hedefleri, amacı ve beklentileri
- Kullanılan ölçümlerin nasıl geliştirildiği; örneğin, pilot görüşmeler, açık uçlu sorular ve gözlemler (Holloway ve Wheeler, 1996).

Çalışmanın onaylanabilirliğini ortaya koymak için hikâyeler ve alıntılar oldukça önemlidir. Bunun için bulgular oluşturulurken araştırmacının önyargıları veya görüşleri yerine katılımcıların kendi ifadeleri direk olarak aktarılmalıdır.(Lincoln ve Guba, 1985).

Bu çalışmada katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerin ses kayıtları araştırmacıda yer almaktadır. Görüşme sonucunda ortaya çıkan veriler analiz edilmiş ve katılımcı görüşmelerinden alıntılar yapılarak bulgular kısmında belirtilmiştir. Çalışmanın amacı, çalışmadan beklentiler ve çalışmada kullanılan açık uçlu görüşme sorularına da çalışmada yer verilmiştir bu durum çalışmanın onaylanabilirlik kriterini sağladığını göstermektedir.

Aktarılabilirlik: Nicel araştırmanın asıl amaçlarından biri olan ve araştırmanın değerini ölçmede kullanılan “genelleme”nin nitel araştırmalardaki karşılığı olarak kullanılan aktarılabilirlik; uygunluk şeklinde de adlandırılmaktadır. Buna göre bir çalışmanın sonuçları benzer ortamlardaki durumlara ve benzer katılımcılara aktarılabilirdir (Houser, 2015; Streubert ve Carpenter, 2011). Nitel çalışmalarda genelleme şeklinde bir amaç yoktur. Nitel çalışmalarda aktarılabilirliği kanıtlamak için örneklem seçiminin ne şekilde yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve araştırmanın yapıldığı ortam açıkça belirtilmelidir (Sharts-Hopko, 2002). Nitel araştırmalarda en fazla kullanılan örnekleme yöntemleri amaçlı, gönüllü, rastgele ve evren örneklemlerdir. Amaçlı örneklemlerde araştırmacılar katılımcıları belirlerken çalışma için en uygun özelliklere sahip katılımcıları belirler.

Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak araştırmayla ilgisi olduğu düşünülen kurum temsilcileri ve akademisyenlerden bir havuz oluşturulmuştur. Sonrasında bu havuz içerisinde yer alan kişiler çalışma konusuyla alakalı olduğu düşünülen uzmanlarla birlikte değerlendirilip en uygun kişiler belirlendikten sonra örneklem grubunun son hali ortaya çıkarılmıştır. Örneklem belirlenmesinde uzman kişilerin görüşlerinin alınması çalışmanın aktarılabilirlik kısmını sağladığını göstermektedir.

3.7. BULGULAR

8 sorudan oluşan görüşme (mülakat) soruları Ek 1’de yer almaktadır. 12 katılımcıya Atatürk Üniversitesi’nin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin konumu hakkında 8 soru sorularak elde edilen görüşler ses kaydına alınmış ve verilerin analizine geçilmiştir.

1. Görüşme Sorusu: Teknoloji Transfer Ofisleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Çalışmanın amacına uygun olarak 12 katılımcıya ilk olarak teknoloji transfer ofisleri hakkında ki fikirleri sorulmuştur. **Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir:** TTO’ların Üniversitelerde kesinlikle yer alması gereken yapılanmalar olduğu, üniversitenin dışı açılan yüzü olarak düşünülmesi gerektiği ve özellikle sanayi ile köprü vazifesi gören üniversitede edinilen bilgi ve birikimin sanayiye aktarılmasını ve tam tersi durumu da gerçekleştiren önemli yapılanmalar oldukları

düşünülmektedir. Bu kaniya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: *Tek kelime ile özetlersek teknoloji transfer ofislerini üniversitelerin sanayiye açılan kapıları olarak düşünebiliriz. Öğretim üyelerinin çalışmalarının sanayide değerlendirilmesinin ana geçiş noktası teknoloji transfer ofisleridir.*

K2: *Teknoloji transfer ofisler hem Türkiye de hem de Dünyada ki örnekleri ile başarılı yapılanmalardır*

K3: *Teknoloji transfer ofisleri üniversitenin toplumla ilişkisini sağlayan yerlerdir. Üniversitedeki birikimi dışarıya taşımak, dışarıdaki sorunları alıp üniversitede çözmek üzere olan bir konu haline getirmek ve karşılıklı birbirini desteklemesini sağlamak gibi bir misyonlarının olduğunu düşünüyorum.*

K4: *Bu ofisleri son derece faydalı buluyorum. Teknoloji transfer ofislerinde özellikle üniversitenin sanayi ile işbirliğinin sağlanması, üniversitede edinilen bilgi ve birikimin sanayiye aktarılması adına güzel çalışmalar yürütülüyor. Özellikle inovatif girişimciliğin geliştirilmesi, akademide oluşan girişimci fikirlerin olgunlaşması ve ticarileşmesi noktasına da katkıları olduğunu düşünüyorum.*

K5: *Üniversiteler için Teknoloji transfer ofisleri gerek sanayi temsilcileri ile gerek KOBİ' ler ile iletişimi sağlayan ve üniversite ile özel kurumlar arasında sanayi ile özellikle köprü vazifesi görmesi gereken yerlerdir.*

K6: *Teknoloji transfer ofislerinin üniversitede yapılan bilimsel çalışmaların pratik hayata uygulanması aşamasında çok önemli rolleri vardır. Doğal olarak teknoloji transfer ofisi sanayi ile üniversite arasındaki işbirliğinde köprü rolü oynayan en önemli birimlerden birisidir.*

K7: *Bağlı bulunduğu üniversiteye katma değerli faydaya dönüştüren ve insanlık yararına yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını destekleyen, teşvik eden bir yapı olarak bakıyorum TTO'lara.*

K8: *Teknoloji transfer ofisleri, üniversitelerdeki bilgi birikimini topluma(sanayi, endüstri, sivil toplum kuruluşları, eğitim toplulukları vb.) aktaran*

aynı zamanda tam tersi durumu da gerçekleştiren yani toplumda oluşmuş üretim, bilgi ve üretme becerisini üniversiteye taşıyan bir organizasyondur.

K9: *Teknoloji transfer ofisleri olması gereken yapılardır neden; günlük hayatta ürüne yönelik çıktıların ihtiyacı olan kurum kuruluş, sanayi ya da üniversite dışında ihtiyacı olan kamu kurumlarına yansımaları için geçiş platformunu sağlayan en önemli bağlantılardan birisidir.*

K10: *Teknoloji Transfer Ofisleri aslında üniversitelerde oluşmuş olan bilginin yeni teknolojilerin sanayiye aktarılması ve sanayi ile işbirlikleri yapılarak oradaki pratiğinde üniversite ile birlikte çalışmasını amaçlamak üzere kurulmuştur.*

K11: *Teknoloji transfer ofislerini üniversitenin sanayiye ve halka uzanan kolu gibi düşünüyorum.*

K12: *Geçmiş yıllarda bilginin katma değere dönüşmesi veya o bilginin bilinen bir süreci iyileştirmesi gibi süreçleri yürüten bir köprü yoktu. Teknoloji transfer ofisleri ile birlikte üniversitelerde yapılan bilimsel araştırmaların sanayiye ulaşması, üniversite personelinin sanayi ile yakından iş birliği kurması noktasında köprü oluşturduğu için teknoloji transfer ofislerinin önemi çok büyüktür.*

2. Görüşme Sorusu: Yeni Nesil Üniversite kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?

12 katılımcıya yeni nesil üniversite kavramı hakkında ki fikirleri sorulmuştur.

Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir: Günümüzde globalleşen dünyaya bağlı olarak üniversitelerinde kendilerini yenilemesi gereken yapılar olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerin sadece eğitim veren kurumlar olarak değil aynı zamanda araştırma yapan ve topluma katkı sağlayan kurumlar olması gerekmektedir. Atatürk Üniversitesinin bu yeni nesil üniversite yapısına dönüşümü kavramı katılımcılar tarafından zaten olması gereken bir dönüşüm olarak düşünülmektedir. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: *Artık olaylar teoriden ibaret değil teorisinin yanında uygulamada yapılan deneylerin gerçekliğinin kanıtlanması için üniversitenin yönünün sanayiye dönmesi gerekmektedir. Teorik çalışmanın uygulamada ki karşılığının ne*

olduğunun yeni nesil üniversite kavramında değerlendirildiğini düşünüyorum.

K2: *Bu yeni nesil anlayışının bir sonu yok, teknoloji geliştikçe, yeni şeyler keşfedildikçe, yeni kavramlar oluşturuldukça bu yeni nesil anlayışı değişime uğrayacaktır.*

K3: *Üniversitelerin sürekli yenilenmesi lazım her dönemde yeni nesil üniversite çalışmaları yapılabilir. Bu dönüşümler aslında bir ihtiyaç çoğu gecikmiş ama içerisinde gecikmemiş olan geleceğin projelerinin şimdiden yürütülmeye başlandığı alanlarda var.*

K4: *Yeni nesil üniversite dönüşümü son derece önemli bir kavram. Özellikle globalleşen dünyamızda üniversitelerin yalnızca içe dönük ve sadece eğitim veren yapılar olmak yerine yüzünü dışarıya döndüğü topluma da bir takım katkılar sunmayı prensip edinen bir kurum olması gerekmektedir.*

K5: *Yeni nesil üniversite kapsamı artık ürünün teknolojide kullanılabilmesi, temel araştırmanın yanında artık faydalı modele geçilmesi gerekiyor. O yüzden artık yeni nesil kavramı dediğimiz zaman aklıma gelen şeyler; artık üretmemiz gerekiyor, ürettiğimiz ürünün karşılığını almamız gerekiyor aksi takdirde birileri geliyor sizin yaptığınız şeyleri size satmaya çalışıyor.*

K6: *Üniversitede kolay karar alabilecek mekanizmaları geliştirmek ve üniversiteyi daha üretken, verimli bir hale getirmek için böyle bir dönüşüm gerekiyordu.*

K7: *Akademinin politika yapım, planlama ve projelendirme süreçleriyle sürekli etkileşim halinde olan, etkileşimlerden de şu çıktılara ulaşabilen üniversiteleri kendimce üretken yani yeni nesil üniversite olarak tanımlayabilirim: Yeni fikir hacmi, Yeni proje hacmi, Yeni demo hacmi, Yeni ürün hacmi, Yeni patent hacmi, Küresel patent hacmi, Akademi-sanayi işbirliği hacmi, Akademi-sosyal projeler hacmi, Yeni işletme hacmi.*

K8: *Yeni nesil üniversitenin odağı genelde araştırma, eğitim ve toplumsal katkı faaliyetlerini birleştirmek ve bunu daha yaygın hale getirmek ve*

enerjisini, bilgisini, insan kaynaklarını daha geniş yelpazede kullanma çabası olarak görüyorum.

K9: *Bu dönüşüm sadece teknolojik bir dönüşüm değil aynı zamanda sosyal alanda hem fen alanında hem teknolojiye üniversitenin birçok biriminin kendisini yenilemesini, güncellemesini ve gelişen çağa ayak uydurmasını sağladığı ya da sağlamak üzere olduğu bir dönüşümdür.*

K10: *Üniversitenin biraz daha kendi bölgesiyle kucaklaşmasını biraz daha uluslararası platformlarda nasıl yer alabileceğine yönelik bir vizyondur aslında yeni nesil üniversite kavramı*

K11: *Yeni nesil üniversite dediğimiz zaman eğitim, araştırma ve toplumsal katkı kavramlarının tamamını birleştirmek ve bunları harmanlamak üzerine geliştirilmiş bir kavram olarak düşünmeliyiz.*

K12: *Atatürk Üniversitesinde yapılan yeni nesil üniversite şöyle bir paradigma ile yola çıkıyor ben araştırma faaliyetlerimle, eğitim faaliyetlerimle toplumsal katkı faaliyetlerimi kesiştirmeliyim, bunları birbiriyle örtüştürmeliyim bu aslında yeni nesil kaçınıcı nesil olduğuyla ilgilenmiyor.*

3. Görüşme Sorusu: ATA TTO'nun proje kültürü, girişimcilik kültürü, üniversite ve sanayi işbirliği, fikri ve sınai haklar, ticarileştirme gibi konulara yönelik sunduğu hizmetler hakkında ne düşünüyorsunuz?

12 katılımcıya ATA TTO'nun proje kültürü, girişimcilik kültürü, üniversite ve sanayi işbirliği, fikri ve sınai haklar, ticarileştirme gibi konulara yönelik sunduğu hizmetler hakkında ki fikirleri sorulmuştur. **Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir:** ATA Teknoloji Transfer Ofisinin gerek proje kültürü, gerek üniversite sanayi iş birliği gerekse fikri mülkiyet hakları konularında üzerine düşen görevleri çok iyi şekilde yürüttükleri ve bu kapsamda güzel işler yapıldığı düşünülmektedir. Özellikle son dönemlerdeki ki çalışmaları ile gerekli farkındalığın oluşturulduğu ve çalışmalarının arttığı düşünülmektedir. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: Üniversitede yapılan projelerin, girişimcilik kültürünün, üniversite sanayi işbirliğinin bizatihi bağlantısı ATA TTO'dur.

K2: Şu ana kadar etkin çalışıyorlar ve üzerlerine düşen görevi yapıyorlar. Yaptığı işleri, toplantıları, tarafları bir araya getirmelerini yakından takip ettiğim bir yer. Birebir çalışma fırsatım olmadı ama kenardan gözlemlediğim kadarıyla çalışmalarını olumlu buluyorum.

K3: ATA TTO' nun proje, girişimcilik, iş birliği, fikri sınai haklar ve ticarileştirme ve tanıtım faaliyetleri ile iyi bir farkındalık oluşturduğunu, üniversitenin de bunu desteklemesi ile farkındalığın arttığını görüyorum.

K4: ATA teknoloji transfer ofisi gerek girişimcilik gerek üniversite sanayi işbirliği gerek markalaşma, TÜBİTAK destekleri, girişimcilere işlik tahsis edilmesi gibi konularda faydalı çalışmalar yürütüyor.

K5: Atatürk Üniversitesinin teknoloji transfer ofisini çok aktif buluyorum. Girişimcilik, üniversite sanayi iş birliği, faydalı modeller gibi alanlarda proje ofisleriyle birlikte öğretim üyeleriyle köprü oluşturmada çok faydalı işler yaptığını düşünüyorum.

K6: ATA TTO özellikle son 4-5 yılda çok büyük aşama kaydetti. ATA TTO çok önemli işler yaptı, insanlara bir yol açtı ve bu yapı giderek daha da güçlenecek ve daha da güzel çalışmalar göreceğimizi umut ediyoruz.

K7: Yaşayan bir yer ATA TTO. Fiziki imkânları, ekibin ilgisi ve gayretiyle 24 saat yaşayan bir yer. Bilgi akışı konusunda bir süreklilik var.

K8: ATA TTO'nun faaliyetlerini şöyle özetleyebilirim; proje faaliyetleri, girişimcilik ekosistemi oluşturma, üniversitedeki bilgiyle sanayideki bilgiyi bir araya getirmeye çalışan üniversite sanayi işbirliği yanında kamu sanayi işbirliği faaliyetlerini yürüten aynı zamanda üniversitede oluşmuş bilgi birikimlerinin özellikle fikri ve sınai haklar noktasında yönetilmesini sağlayan bu noktada farkındalığı artırmaya çalışan ve üniversitenin patent, faydalı model, tasarım gibi envanterlerini geliştirmeye çalışan bir birim olarak görüyorum. Bunları da kendi iç yapılanmalarına baktığımızda her bir modüle bir uzman ve uzman yardımcısı ve bunlarında kendi aralarındaki

ilişkileri de iyi tasarlanmış ve bu faaliyetleri artık akıcı bir şekilde yürüten bir birim olarak görüyorum

K9: *ATA TTO'nun yaptığı iş ve Atatürk Üniversitesi gibi devasa bir kurumda yaptığı iş ayrıca Erzurum gibi bir coğrafyada, sanayinin olmadığı sınırlı sayıda işletmenin olduğu bir yerde olağanüstü farkındalık yarattı. Atauni-San 100 Yüze, girişimcilik, fikri mülkiyet hakları gibi görevlerini fazlasıyla yerine getirdiğini düşünüyorum.*

K10: *ATA TTO'nun bu ilk 8 yılında girişimcilik, FSMH, üniversite sanayi işbirliği, tanıtım ve uluslararasılaşma gibi temel faaliyetleri belli bir olgunluğa getirmiş görünüyor.*

K11: *Teknoloji transfer ofisi kuruluşundan beri belki çok hızlı ilerleyemedi ama özellikle son zamanlarda ciddi atılımlar yaptı. Özellikle son dönemde çalışmalarında ciddi artışlar oldu bu da çok sevindirici.*

K12: *ATA TTO'nun çalışmalarını oldukça başarılı buluyorum. Üniversite sanayi iş birliği anlamında da çevreyle olan iletişimlerinin iyi olduğunu biliyorum. ATAUNİ-SAN 100 YÜZE çalışmaları güzel bir çalışma.*

4. Görüşme Sorusu: ATA TTO' dan nasıl bir beklenti içerisindesiniz?

12 katılımcıya ATA TTO'dan nasıl bir beklenti içerisinde oldukları sorulmuştur.

Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir: ATA Teknoloji Transfer Ofisinin genel olarak yapması gereken görevleri yaptıkları düşünülmektedir buna ek olarak yaptıkları faaliyetlerin tanıtımı ve reklamı konusunda biraz zayıf olduğu, diğer birim ve kuruluşlarla iş birlikleri noktasında daha aktif olunması gerektiği, girişimci fikirlerin belirlenip değerlendirilmesi noktasında biraz daha aktif olunması ve önüne daha büyük hedefler koyması beklenmektedir. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: *ATA TTO akademisyenleri, fikir sahibi girişimcileri böyle deneyimli firmalarla buluşturmalıdır.*

K2: *Biraz daha öğrenciye yönelik olarak elindeki fırsatlar, yaptığı hizmetler biraz daha net şekilde aktarılmalı ve öğrencinin uğrak yeri olmalı. Özellikle*

girişimci ruhu olan fikri olan öğrencileri birimlerine çekmek için daha fazla tanıtım yapılmalıdır.

K3: *Farkındalığın artırılmasını beklerim. Fuar katılımları olabilir, bir takım toplantı organizasyonları olabilir buralarda yeterliliklerinin tanıtılması ve iş birliği alternatiflerinin aranmasını isteriz.*

K4: *ATA TTO' dan beklentimiz belki daha fazla bir arada çalışabiliriz. Ortak eğitimler düzenleyebiliriz, bizden teknik destek alıp eğitimlerde düzenleyebilirler. Üniversite sanayi iş birliğine bizlerde çok önem veriyoruz, bu noktada beraber çalışabiliriz.*

K5: *Faaliyetlerine devam etmesi gerekir ama bu faaliyetleri biraz daha hızlı online sistemi kullanarak günün teknolojik araçlarını daha etkin kullanarak devam ettirmelidir.*

K6: *Bu söyleyeceğim sadece ATA TTO ile alakalı değil, üniversitenin diğer birimlerinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bazı ortak projeler geliştirilip üniversite daha fazla sanayiye açılabilir.*

K7: *Fikri olup, harekete geçmeye cesaret edemeyen ve çok iyi fikir sahibi olan müthiş bir öğrenci potansiyeline sahip olduğunuzu belirtmek isterim. TTO bu fikirleri ortaya çıkarmak ve harekete geçmeyi teşvik etmek için de 15'er günlük, aylık veya periyodik bir zaman diliminde "Fikir kampları" düzenleyebilir.*

K8: *Ben ATA TTO'nun yeni görevler edinmelerinden ziyade şuan ki görevlerini daha etkin yapabilmesi için üniversite içindeki diğer birimlerin ATA TTO ile etkileşimlerini hızlandırmaları, işbirliğine daha çok odaklanmalarını bekliyorum. Daha sürdürülebilir ilişkiler kurabilir bu hem üniversite içi hem üniversite dışı paydaşlarla bu işbirliklerini daha yönetilebilir, denetlenebilir, sürdürülebilir bir kimliğe kavuşturmasını bekliyorum.*

K9: *TTO' da yapılmış amaca dönüşmüş, ticarileşmiş çalışmaların tanıtımı ve reklamı olmalı belki bu kısım biraz eksik olabilir. Burada biraz duyuru ve reklam kısmı zayıf*

K10: Bundan sonra biraz daha belki yüksek hedefler kurulabilir. Türkiye'deki büyük şirketlerle ya da Dünyada ki büyük şirketlerle üniversite sanayi iş birliği yapmak gibi. Patentlerin ticarileştirilmesi gibi adımlar atılabilir. Ya da belli girişimlerin uluslararası pazarlara daha rahat ulaşması ve ihracatlarının artırılması gibi uluslararası şirketlere dönüşmeleri gibi adımlar atılabilir.

K11: Büyük çaptaki firmalar ATA Teknokente getirtilebilir, onlarla beraber belki yan kuruluşlar ortaya çıkabilir. Büyük firmalar burada AR-GE yaptıkları zaman üniversiteyle iş birliği içine girecekler ister istemez bu şekilde de farklı fikirler farklı start-uplar ortaya çıkabilir.

K12: Beklentimiz biraz daha proje bazlı çalışmalara ağırlık verilmesi Teknoloji transfer ofisi KOBİ'lere, sanayicilere ve öğrencilerle yönelik proje yazım etkinlikleri düzenlemelidir.

5. Görüşme Sorusu: ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne sizce nasıl bir katkısı vardır?

12 katılımcıya ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne katkısı hakkındaki fikirleri sorulmuştur. **Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir:** Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite dönüşümüne ATA TTO'nun oldukça fazla katkı sunduğu düşünülmektedir. ATA TTO'nun gerçekleştirdiği hizmetler yeni nesil dönüşümü kapsamında ki hedeflerle çok paralel olduğu için ATA TTO'nun bu dönüşümde kilit noktada yer aldığı düşünülmektedir. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: Yeni nesil üniversite dönüşümüne yüzde 90 ATA TTO'nun katkısı olduğunu düşünüyorum.

K2: TTO'ların misyonu ile yeni nesil üniversitenin misyonu hemen hemen aynı neredeyse. Görev dağılımında da TTO'nun üzerine çok fazla görev düşmektedir. Yeni nesil üniversite dönüşümü TTO'suz olmaz.

K3: Fikri sınai haklarda katkısı var, Atatürk üniversitesinin görünürlüğüne katkısı var, (büyük şirketlerle iş birliği arayışı içinde olması), hocanın,

sanayinin, ilgili kurum temsilcilerinin bir araya getirilmesi konusunda TTO'nun önemli bir etkisinin olduğunu düşünüyorum.

K4: Gerek düzenlenen eğitimler gerek yürütülen AB projeleri, patent markalaşma konusunda yapılan çalışmalar ve girişimcilere sağlanan desteklerin yeni nesil üniversite dönüşümüne katkı sağladığını düşünüyorum. Ayrıca üniversite sanayi işbirliği çalışmaları kapsamında gözlemlediğimiz kadarıyla sanayicilerin ilgili akademisyenlerle buluşturulması, sorunlara çözüm aranması noktasında TTO'nun ciddi çalışmaları oldu, bizlerde bunları takdir ediyoruz.

K5: Teknoloji transfer ofisi son zamanda yaptığı çalışmalar, projeler, öğrencileri içeri çekmesi, öğrencinin ayağına kadar gitmesi, onların fikirlerini alması, kuluçka merkezine getirmesi, çalıştırması, sanayicileri ziyaret etmesi gibi faaliyetlerinin yeni nesil dönüşümüne katkı sağladığını düşünüyorum.

K6: Hiç bilinmedik kavramlar ATA TTO'nun çalışmaları sonucunda öğrenildi. ATA TTO'nun faaliyetleri aynı zamanda üniversitenin girişimcilik endeksinde ki sıralamasında da oldukça önemli. Oradaki en önemli parametrelerden birisi üniversitenin sanayi ile yaptığı işbirliği, onun sonucunda ortaya çıkan projeler, patent sayısı vs. İşte bunun bir verisi olarak da endekste önceki yıllarda 50nin dışına çıkmıştık bu yıl 30lu rakamlarla tekrardan giriş yaptık. Burada da TTO'nun katkısı zaten ortadadır.

K7: Dönüşüm kapsamında ATA TTO'nun oldukça fazla katkısı var. Bu hususta ciddi bir istek var, büyük bir gayret var, 24 saat yaşayan bir TTO anlayışı ve fiziki yapısı var ve isteyen herkesin rahatlıkla ulaşabildiği, işbirliği geliştirebildiği bir TTO yapısı var.

K8: Dönüşüm kapsamında ATA TTO kilit noktada bulunmaktadır çünkü üniversitenin dışarı ile etkileşime giren nadir birimlerinden biridir. Haliyle bu çarkların dönmesinde, üniversitenin toplumun ihtiyaçlarına yönelik çalışmalarını sürdürebilmesi için temelde o sorunları toplamak gerekiyor. TTO'nun burada en önemli rolü sorunları toplamak bunları sınıflandırmak ve ilgili birimlere doğru bir şekilde, doğru konsoryumlar kurarak, ekipler

oluşturarak iletmesi ve bunları takip etmesi. TTO ne kadar çok sorun toplar ve iletirse yeni nesil üniversite o kadar amacına ulaşır.

K9: *ATA TTO yeni nesil üniversite kapsamında sanayi ile işbirliği, toplumsal katkı, herhangi bir sorunun üniversiteler aracılığı ile çözülebileceğini hem sanayi hem üniversite tarafına anlatabilecek bir yapı o yüzden yeni neslin özünde olan şeye ATA TTO gerekli katkıyı bence veriyor.*

K10: *Bu kapsamda bakıldığında patent başvuru sayıları artan bir ivme ile yükseliş göstermekte, üniversite sanayi işbirliği açısından birçok hocanın birçok şirketle birlikte projeler yaptığını görüyoruz en azından danışmanlık yapabildiğini ya da en azından bir tanışıklık kurulduğunu görüyoruz. Girişimcilik açısından da hem üniversite mezunlarının hem de üniversitede ki hocaların girişimciliğe çok ciddi manada yöneldiklerini, girişimci destekleme programlarına yeni proje fikri ile başvurular aldığını görüyoruz ve bunlar yeni nesil üniversite dönüşümüne verilen katkıları göstermektedir.*

K11: *Yeni nesil kavramının yaklaşık yüzde 30luk kısmı toplumsal katkı demek. Üniversitenin misyonu sadece eğitim ve araştırma değil toplumsal katkı da var. Toplumsal katkı ivmesinin git gide arttığını düşünüyorum dolayısıyla ATA TTO'nun ciddi katkısı var.*

K12: *ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne oldukça fazla katkısı olduğunu düşünüyorum. Gerçekleştirilen patent başvuru sayıları, akademisyen ve sanayicileri bir araya getirmek için düzenledikleri organizasyonlar, şirketleşme ile ilgili verdikleri hizmetler bu katkıya kanıt olarak gösterilebilir.*

6. Görüşme Sorusu: ATA TTO yeni nesil üniversite dönüşümüne daha fazla nasıl katkı sağlayabilir?

12 katılımcıya ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne daha fazla nasıl katkı sağlayabileceği sorulmuştur. **Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir:** ATA TTO'nun dijitalleşerek gerçekleştirdiği hizmetlerin tanıtım ve reklamının artırılması, diğer kurumlarla ve farklı TTO'lar ile iş birliklerinin artırılması, büyük firmalarla etkileşim içerisinde olunarak istihdama daha fazla katkı sunması

beklenmektedir, böylece ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne daha fazla katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: *ATA TTO marka firmalar ortaya çıkarmak için çaba gösterirse yeni nesil üniversite dönüşümüne daha fazla katkı sağlayabilir.*

K2: *Sürece ATA TTO daha fazla dâhil edilmelidir. TTO'nun elindeki fırsatları, enstrümanları bilseler çok daha fazla bu işin içine çekerler. Yaptığı hizmetleri daha fazla tanıtip bilgilendirme yaparsa dönüşümün içerisinde daha fazla yer alır hatta merkezinde bile olabilir.*

K3: *TTO dijitalleşmelidir. TTO'nun gerçekleştirdiği faaliyetler görünür kılınmalıdır. TTO akademisyenleri başka şehirlere hatta dünyaya taşınmalıdır.*

K4: *İlgili bütün kurumlar ve paydaşlarla birlikte ortak çalışma yürütülürse bence daha fazla katkı sağlanabilir. Böylece daha güçlü sinerji oluşturulur ve daha başarılı çalışmalar yürütülebilir. Diğer türlü çalışmalar kopuk ilerlemektedir. Yeni dönemde üniversiteler bünyesinde iş birliği protokolü yapmak suretiyle ortak çalışmalar yürütülmelidir.*

K5: *TTO'nun bölge dışındaki kurumlara, sanayiye ya da KOBİ'lere ulaşması gerekiyor. Sadece Erzurum'da ya da Doğu Anadolu bölgesinde değil tüm Türkiye'de işbirliği kurulabilecek bir faaliyet yürütmelidir. TTO'nun yürüteceği bu hareket üniversiteyi de hareketlendirecektir. Böylece üniversitenin gücü ölçeğinde büyük projelere imza atılabilir.*

K6: *ATA TTO'nun yaptığı faaliyetlerini daha da artırarak üniversitenin görünürlüğünü ve bilinirliğini daha üst seviyeye çıkaracağını düşünüyorum*

K7: *Halkın tüm kesimine açık ve öncelikle Erzurum'un potansiyeline odaklanmış şekilde haftalık ya da aylık "Girişimcilik Sohbetleri" başlatabilir. Yine aynı şekilde, kalkınma ile ilgili kuruluşları, öğrencileri, sektör temsilcilerini ve akademisyenler ile yerel yöneticileri buluşturabileceği aylık "Kalkınma Sohbetleri" başlatabilir.*

K8: *ATA TTO'nun en büyük eksikliği şu; üniversite ile dijital entegrasyonunun olmaması. ATA TTO' da gerçekleştirilen faaliyetler*

üniversite tarafında görünür değiller. Dijital entegreasyon şunu getirir hem bir performans ölçme odaklılığı getirir hem de eksiklikleri ya da güçlü yanları görme gibi bir imkân tanıyarak TTO'nun yol haritasını güncellemesi açısından önem taşır.

K9: *ATA TTO olarak şunları şu hale getirdik denilebilecek çıktılar hazırlanırsa çok güzel olur farkındalığın ve görünürlüğü daha iyi sağlanması için*

K10: *İstihdama katkı açısından ATA TTO'nun yapabileceği çok önemli işler bulunmaktadır. Bir tanesi şirketlerin büyüme yöntemlerinden bir tanesi belli destekleri daha fazla kullanma, ATA TTO bu tür projelerin yazılmasında ciddi destekler verebilir bu desteği alan sanayicilerde istihdam potansiyellerini ciddi manada artırabilirler. ATA TTO'nun bir diğer işi de bu dönemde sosyal girişimciliğe önem verebilir. ATA TTO elindeki araçlarla bunlar çeşitli projeler olabilir ya da yönlendirmeler ve işbirlikleri olabilir böylece sosyal girişimciliğe destek olabilir.*

K11: *Öğretim üyelerini firmalaşmaya teşvik ederek, farkındalık çalışmaları yaparak, AR-GE pazarı gibi etkinlikleri daha fazla yaparak daha fazla farkındalık oluşturulabilir.*

K12: *TTO'nun Teknokentler ile entegrasyonu sağlanmalı, çevre iller ve yurtdışından TTO'lar ile işbirliği yapılmalı. TTO gruplarına, derneklerine üyelik olunup aktif şekilde kullanmak yeni nesil dönüşümünü hızlandıracaktır.*

7. Görüşme Sorusu: Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite dönüşümünde başarı düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz ve bu dönüşüm sürecinin kurum imajını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

12 katılımcıya Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite dönüşümünde başarı düzeyini nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. **Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir:** Atatürk Üniversitesinin çok büyük bir üniversite olmasına rağmen dönüşümün ilk aşamasının çok başarılı bir şekilde yürütüldüğü düşünülmektedir. Sürecin bundan sonra ki aşamasında meyvelerin toplanılacağı ve üniversitenin yerinin daha da iyi

olacağı düşünülmektedir. Bu süreçte rektör azminin de başarıda çok büyük etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca dönüşüm projesi kapsamında gerçekleştirilen özellikle fiziksel dönüşüm faaliyetleri sayesinde üniversitenin kurum imajının olumlu şekilde etkilendiği düşünülmektedir. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: *Bugüne kadar hiç bu şekilde bir düşünce yoktu. Rektör hocanın fikri, azmi ve çalışmalara dâhil olmasıyla bu yeni nesil üniversite dönüşüm düşüncesinin çok başarılı şekilde yürütüldüğünü düşünüyorum. Dönüşüm sayesinde Atatürk Üniversitesi imajının olumlu şekilde bu dönüşümden etkilendiğini ve süreç tamamlandıktan sonra üniversitenin daha iyi bir imajının olacağını düşünüyorum.*

K2: *Bir taraftan projeler geliştiriliyor bir taraftan pilot uygulamaları yapılıyor. Şu ana kadar çok başarılı bir süreç yürütüldü ve daha da sonuçları ortaya çıktıkça başarısı ortaya çıkacaktır. Artık üniversitenin rotası belli oldu önceden eğitim üniversitesi mi araştırma üniversitesi mi AR-GE üniversitesi mi belli değildi. Şu an çizgisi belli oldu 3 tarafı da ben devam ettireceğim dedi ve bir sistem oluşturdu. Aslında en zor kısmı burasıydı burada başarılı oldu umarım bundan sonra daha başarılı işler çıkarılacaktır. Bu çalışmalar neticesinde Atatürk Üniversitesi elde ettiği başarılar ile hem ilde hem bölgede hem de ulusal basında yer almakta ve böylece kurum imajı ön plana çıkmaktadır.*

K3: *Bu şartlarda başarılı olduğunu düşünüyorum. Üniversitenin ve ülkenin önünde çok fazla engel vardı 4 yıllık sürecin zaten 1,5 2 yılı pandemi süreci ile heba oldu. Ama müthiş bir yönetici iradesi ile bu dönüşüm oldu. Eğer bu dönüşümün bir kitabı olacaksa başlık şu şekilde olmalıdır ” Yöneticinin Israrı Dönüşümün Anahtarı”. Yöneticinin işi ciddiye alması, herkesten fazla çalışması dönüşümü getirdi. Sonuç olarak dönüşümü başarılı buluyorum. Rektörün bu azmi üniversiteye başarılı çalışmalar getirmiştir ve böylece kurum imajı olması gereken yere yaklaşmaktadır.*

K4: *Bu noktada güzel çalışmalar oldu. Arama konferansları gerçekleştirildi. Yaklaşık bir yıldır devam eden pandemi süreci belki biraz aksatmış olabilir.*

Yeni dönemde bunun üzerine eklenerek ilgili kurumların da desteğini almak suretiyle daha koordineli bir şekilde daha iş birliği içerisinde bir çalışma yürütülürse daha başarılı olunacağını düşünüyorum. Dönüşüm projesi kurumun imajını görünürlük açısından etkilemiştir. Çünkü yapılan çalışmalar kişiler tarafından görülmekte ve takdir edilmektedir buda Atatürk üniversitesinin imajına olumlu şekilde yansımaktadır.

K5: *Atatürk Üniversitesinin şuan itibariyle almış olduğu bazı önemli kararlar var, bunları uygulamaya geçirdi. Zaten 4 yıl içerisinde bu 2 yıl pandemi süreci yaşandı bu süreçte fazla bir hareketlenme olmadı ama 2 yılda Atatürk Üniversitesi gerek proje gerek yayın gerekse eğitim ve araştırma faaliyetlerinde önemli ataklar gerçekleştirdi. Kurum imajını bir kurumun çalışanları, kurumun başında yer alan kişi, kurumun fiziksel yapısı gibi etkenler etkilemektedir. Bu dönüşüm ile birlikte gerek çalışanlara tanınan kolaylıklar ve teşvikler olsun gerekse fiziksel altyapının yeniden yapılandırılması olsun kurumun imajını olumlu şekilde etkilemiştir.*

K6: *Şuan süreç devam ediyor. Şu ana kadar çok güzel işler yapıldı. Birinci dönemde yapılan işler genel itibariyle sistemi kurma ve mekanizmaların oluşturulmasıydı. İkinci dönemde ise mekanizmalar harekete geçirilerek buradan sonuçlar alınmaya başlayacaktır. Sonuç olarak süreç başarılı bir şekilde yürüyor. Takdir edilmelidir ki böylesine büyük bir üniversitede değişimleri yapmak çok kolay bir şey değildir. Oldukça hızlı ve iyi bir şekilde süreç devam ediyor ümit ediyorum ki önümüzde ki yıllarda bunun çok daha pozitif çıktılarını elde edeceğiz. Atatürk Üniversitesi gerçekleştirdiği çalışmalar sayesinde kamuoyunda oldukça ses getirmeye başlamıştır bu da kurum imajının olumlu şekilde etkilendiğini göstermektedir.*

K7: *Özellikle yapısal dönüşüm dikkat çekiyor. Tüm kademelerde ve birimlerde bir yeni nesil üniversite gerekliliğine göre bir yapısal dönüşüm söz konusu ve bu çok sevindirici. Tabi şimdi; çalıştaylar, toplantılar bitti, ortaya önemli bir de kılavuz da çıkmış oldu, yapısal dönüşüm gerçekleştirildi. Yeni nesil üniversiteyi sürdürülebilmek için tasarım aşamasında sürece dâhil edilen aktörlerin bir süre izleme ve uygulama sürecinde de bilgi sahibi olması*

ya da katkıda bulunma imkânına kavuşması önemli olacaktır. Kurum imajının olumlu şekilde evrildiğini düşünüyorum. Çünkü kurum çalışmalarından faydalanan gerek akademisyenler olsun gerek öğrenciler olsun dönüşüm sayesinde gerçekleştirilen faaliyetler kendilerini motive ettiği için kurum imajı olarak üniversiteye olumlu şekilde geri döndüğünü düşünüyorum.

K8: Başarıyı illa sayısallaştıracaksak eğer bunu sıralayan bir sürü kurum var mesela girişimci yenilikçi üniversite endeksine baktığımız zaman TTO ve Teknokentin birçok çalışması parametre, TTO'ların sıralanması bir parametre, Türk Patent ve Marka Kurumunun patent sayılarıyla ilgili yaptığı sıralama bir parametre böyle bakıldığı zaman hepsinde ilerleme kaydedildi, kimisinde ciddi ilerlemeler kimisinde küçükte olsa hep daha ileriye taşındı. Öğrencilerin teknofest başarısı, üniversite hocalarının almış olduğu proje destek sayısı, sanayi ile birlikte yapılan projelerin sayısı vb. bunlara sayısal olarak bakıldığı zaman hepsinde ilerleme kat edildi, bu bağlamda ben dönüşümün başarılı olduğunu açıkça söyleyebilirim. Dönüşüm projesinin Atatürk Üniversitesinin kurum imajını olumlu şekilde etkilediğini düşünüyorum. Çünkü dönüşüm sayesinde özellikle fiziki alt yapı anlamında oldukça başarılı çalışmalar yürütüldü ve kamuoyunda bunlara oldukça fazla yer verildi buda kurum imajını olumlu şekilde etkiledi.

K9: Başarılı mı evet hem de bir devlet üniversitesinde hem de büyük ve kalabalık bir üniversite de. Herkesin adapte olması beklenemez ama adapte olanların da önü açılmış görünüyor. Hatta dönüşüm bence beklenenden daha başarılı ama devamının gelmesi gerekiyor, 3-4 yıllık bir süreci daha var ve biz şu an meyvelerini yeme dönemindeyiz. Dönüşüm kapsamında Atatürk Üniversitesi şehirde yer alan STK'lar ve bölgedeki farklı üniversiteler ile çeşitli işbirliği çalışmaları yaptı ve bu durum kurum imajını olumlu bir şekilde etkiledi diye düşünüyorum.

K10: Atatürk üniversitesi teknoloji dönüşümünde büyük ölçüde ciddi adımlar attı. Eğitim tarafında özellikle pandemi sırasında eğitimin uzaktan devam etmesine yönelik olarak nerdeyse sorunsuz uygulamalar yaptı. Onun dışında hem öğrencilerin hem öğretim üyelerinin hem de üniversitenin alt

birimlerinin çok fazla bürokrasi ile uğraşmadan hızlı bir şekilde bilgilendirmesi ya da taleplerde bulunması gibi şeyleri yapabilecekleri alt yapılar hazır durumdadır. Sürecin dönüşüm ile birlikte dijitalleşmesi, istenen bilgiye daha kolay ulaşılması, veri yönetiminin yapılmaya başlanması, bürokrasinin azaltılması, öğrencilere yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi kurumun imajını olumlu şekilde etkileyen çalışmalardır.

K11: *Dönüşümde Atatürk Üniversitesinin çok ciddi bir başarısı var. Projelerin başarı kriterlerine sadece kâğıt üzerinden bakmak, ya da istatistik başarısına bakmak yeterli olmaz. Bunların bir takım göstergelerine bakılmalıdır. Bir dönüşüm yapıldığında bunun dışarıya yansımaları olur. Atatürk Üniversitesinin bu yeni nesil üniversitesindeki yansımaları çok kısa süre içerisinde yaklaşık bu 1-2 yıl içerisinde oldu. Özellikle teknik ve fiziksel dönüşüm çalışmaları üniversitenin imajını olumlu şekilde etkilemiştir ve sürecin devam etmesiyle birlikte bu imajın daha da iyi bir hal alacağını düşünüyorum.*

K12: *Dönüşümün 2 yıllık süreci pandemi dönemine rastlasa da dönüşümün birinci aşamasını, yapısal kısmını çok başarılı buluyorum. Sürecin ikinci döneminde de aynı başarının devam ettirilip güzel çıktılar alınacağı düşüncesindeyim. Dönüşüm kapsamında gerçekleştirilen toplantılar, arama konferansları, farklı kurumlardan kişilerin sürece dâhil edilmesi gibi faaliyetler özellikle kamuoyunda üniversite imajını olumlu şekilde etkilemiştir.*

8. Görüşme Sorusu: Yeni Nesil Üniversite dönüşümü kapsamında sizce nasıl yeni fikirler geliştirilebilir?

12 katılımcıya Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite dönüşümü kapsamında nasıl yeni fikirler geliştirebileceği sorulmuştur. **Katılımcıların genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir:** Üniversitenin diğer kurumlarla ve başarılı üniversiteler ile ilişkilerini güçlendirip ortak projeler yürütmesi gerektiği, öğrencilere yönelik projeler geliştirilmesi, üniversitenin uluslararasılaşması için projeler geliştirilmesi, süreçlerin hepsinin dijitalleştirilmesi gibi öneriler sunulmuştur. Bu kanıya varmada yardımcı olduğu düşünülen katılımcı fikirleri aşağıda yer almaktadır;

K1: *Hocaların kesinlikle artık masa başından kalkıp sahaya inmeleri lazım tek başlarına değil öğrencileri ile sahaya inip sahayı görmeleri lazım.*

K2: *Danışma havuzu oluşturulmalıdır. Uzman havuzu oluşturulup insanlar sisteme girdiği anda sıkıntısıyla ilgili uzmanı bulup iletişime geçmelidir. Her fakülteye ait planlamalar yapılmalı, fakülteler harekete geçirilmelidir. Öğrenci sayısı çok fazla olduğu için öğrencinin yerele katkı sağlaması için projeler geliştirilebilir. Üniversite dışarı açılmalıdır bölge üniversitesi olmadan ziyade ulusal üniversite hatta uluslararası olma yolunda çalışmalar yapılmalıdır.*

K3: *Üniversitede ki bütün süreçler dijital olarak takip edilebilmeli, süreçlerin performansı izlenebilmeli, ihtiyaç ve problemler belirlenmeli, problemler giderilmelidir. Uluslararasılaşmayı da biraz öne çıkarmak gerekiyor. Uluslararası iş birliğini kâğıt üzerinde değil de özel programlarla, özel projelerle, özel bütçelerle öne çıkarmak gerekebilir.*

K4: *Daha koordineli bir şekilde ilgili bütün kurumların kişilerin paydaşlarında katkıları alınarak çalışmalar yürütülürse bence çok daha başarılı olunur. Yeni nesil üniversite anlamında başarılı olan üniversiteler ile işbirliğine gidilebilir.*

K5: *Bizim sadece bölgeye değil bölge dışına da çıkabilmemiz gerekiyor. Akademisyenlerin şehir dışındaki sanayiciler ile yaptıkları işbirliklerini Atatürk üniversitesi kimlikleri ile yapmaları gerekiyor.*

K6: *Biz başka üniversitelerden ya da yurt dışında ki üniversitelerden mezun olmuş araştırmacıları bünyemize katmak için çeşitli projeler geliştirmeliyiz. Çünkü aksi takdirde üniversite sadece kendi mezun ettikleri öğrencilerden öğretim üyesi havuzu olarak faydalanırsa bu sağlıklı bir büyüme olmaz. Çünkü araştırma çeşitliliği çok fazla olmaz ve bu da üniversitenin gelişimine ters etki eder.*

K7: *İlgili paydaşların sürece katkılarının devam ettirilmesi gerekmektedir. Ayrıca Atatürk Üniversitesi yerleşkesinde Bilişim Vadisi yapılandırılabilir ve ülkemizin ilk bölgesel bilişim vadisi açılmış olur.*

K8: *Bence değişim yönetimi ve değişim mühendisliği alanında ayakları yere basan bir yaklaşım güdülmelidir. Genel hatlarıyla söylediğimde aslında başarılı ekiplerle çalışılıyor ama bence bir değişim yönetiminin daha birer birer dokunarak yapılması gerektiğini düşünüyorum.*

K9: *Geri bildirimlerin sağlanması gerekiyor ve geri bildirimlerin ilgili bütün alandakilere duyurulması gerekiyor. Beklenen duruma ne kadar yaklaşıldığı gösterilirse fayda sağlayacaktır. Diğer yapılması gereken sürekliliktir. Disiplinler arası çalışma pek yoktu 4-5 yıldır iyi durumda ama daha elle dokunulur işler olmalı bu kapsamda.*

K10: *Öğrencinin hayatının kolaylaştırılmasının bir miktar atlanabilmiş olabileceğini düşünüyorum. Öğrenci odaklı birçok yeni proje yapılabilir. Öğrencinin yabancı dilini geliştirmesine yönelik var olan projeler daha yaygın hale getirilebilir. Teknoloji yarışmalarına katılabilmeleri için daha fazla fırsat sunulabilir. Biraz daha öğrenci odaklı adımlar atılabilir.*

K11: *Yeni nesil üniversitesinin asıl başarılı olma sebebi şu; kişi fikri değil toplumun fikri olması. Farklı paydaşların bir araya gelerek ortak akıl ile ürettiği bir şey, tabi ki ufak tefek eklemeler yapılabilir ama genel itibariyle bakıldığı zaman bütün bileşenler toplumun her kesimi ile birlikte tasarlandığı için hata oranı daha az. Bu yüzden çok ciddi katkı yapmak zor.*

K12: *Daha fazla AR-GE projesi yazılıp, yürütülmesi için belli başlı teşvik programları oluşturulabilir. Üniversitenin uluslararasılaşması için farklı özgün projeler geliştirilebilir.*

SONUÇ

Toplumsal yapılanmalarda en önemli bilgi kaynağı üniversitelerdir. Üniversitelerde ortaya konulan bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüşmesi önem kazanırken buna bağlı olarak üniversiteler de farklı bir misyon edinmeye başlamıştır. Üniversitelerin geçmişine bakıldığı zaman eskiden üniversiteler sadece teolojik eğitim sağlayan kurumlar iken zamanla üniversiteler eğitim vermenin yanında hem temel araştırma yapmaya hem de pozitif bilimlere yönelmeye başlamışlardır. 20. yy.’ da endüstrilerin gelişmesi, uluslararası seviyede faaliyet gösteren firmaların açığa çıkması ve iki büyük dünya savaşı insanların bilgi ihtiyaçlarını arttırmış, böylece iş dünyasının ve devletin üniversiteler ile daha fazla ilgilenmesini sağlamıştır. Bu süreçte üniversite-sanayi iş birliğinin temelleri atılmıştır. Kısaca söylemek gerekirse üniversiteler tarih boyunca sürekli bir dönüşüm içindedir. 21. yy. ihtiyaçları doğrultusunda “4. Sanayi Devrimi” kavramı meydana çıkmış ve üniversitelerin daha farklı bir dönüşüm yaşamalarına sebep olmuştur. Günümüzde bu dönüşüm, “Yeni Nesil Üniversite” kavramıyla ifade edilmektedir.

Literatürde üniversiteler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sonucu olarak başta nitelikli işgücünün karşılanması olmak üzere, ticari, ekonomik ve uluslararası marka değeri yaratma noktasında katkılarının olduğu ve bilimsel çalışmalar ortaya koyan kurumlar olarak görülmektedir. Böylece üniversitelerin kent içerisinde iktisadi bir aktör olarak önemli rol üstlendikleri de yadsınamaz bir gerçek olarak literatürde kabul edilmiştir. Ayrıca üniversiteler, bulundukları yerel yönetimlerin; beşeri, ekonomik, kültürel ve sosyal olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarda da aktif işbirliğini sürdürmektedirler.

Üniversitelerin ulusal stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için sadece bilimsel bilgiyi üretmeleri yeterli değildir. Yenilik kavramı çerçevesinde üretilen bilginin değer yaratacak biçimde uygulanabilir bir sonuca dönüşmesi de gereklidir. Üniversiteler bünyesinde kurulan Teknoloji Transfer Ofisi yapılarının yerel yönetimler ile işbirliğinin bu amaç noktasında proje ofisleri ve TTO’lar aracılığıyla kurgulanması, üniversiteler ve yerel yönetimlerin işlevselliğini de artıracaktır.

Üniversiteler arasında bilimsel çıktılar ve araştırma düzeyi arasında farklılıkların olduğu, TÜBİTAK, Yükseköğretim Kurumu ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan endeksler ile gözlemlenmektedir. Endeks verileri kapsamında belirleyici olan

kriterler; proje geliştirme ve yönetimi sayıları, bilimsel yayın kalitesi, fikri ve sınai mülkiyet hakları sayısı ve araştırmacı şirketlerinin varlığıdır. Bu kriterlerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak üniversitelerde ilk olarak araştırmacıların bilimsel alana etkisi, ikinci olarak da TTO yapılanmalarının varlığı ve işlevselliğinin artırılması gelmektedir. Bu endekslerde özellikle vakıf üniversitelerinin başarıları incelendiğinde bu iki kritere sahip oldukları gözlemlenmektedir. Vakıf üniversitelerinin diğer üniversitelere nazaran daha nitelikli projeler yürütebilmesi, proje yönetimi bileşenlerini aktif bir şekilde uyguluyor olmasından ve TTO birimlerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Üniversitelerde projelerin etkin ve başarılı bir şekilde yönetiminin sağlanabilmesi için Teknoloji Transfer Ofisi birimlerinin kurulması ve işlevselliğinin sağlanması gerekmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde bulunan bilim insanı gücünü, ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli araştırmalara yönlendirme noktasında mali, bürokratik, idari ve mevzuatsal prosedürlerden kaynaklı sorumluluğu araştırmacılarından alacak bir birim olan TTO birimlerini kurmak, ihtiyaç olmaktan çıkıp araştırma niteliğinde ki üniversiteler için zorunluluk haline gelmiştir. TTO birimlerinin işlevselliğini artıracak kararlar, üniversitelerin araştırma üniversitesi olma yolunda ilerlemelerini, uluslararası üniversiteler ile yarışacak seviyede araştırmalar çıkarılmasına da katkı sağlayacaktır.

Teknoloji Transfer Ofisleri; süreçlerin çok hızlı ilerlemesi, prosedürün az olması, akademisyene mali, teknik ve hukuki danışmanlık verilmesi, vergi kesintisinin olmaması sebebiyle en etkin ve avantajlı arayüz olarak ifade edilebilir. Teknoloji transfer ofislerinin en önemli dezavantajları yeteri düzeyde tanınmamaları ve sosyal bilimleri yeteri kadar desteklememeleridir. TTO'ların hizmetlerinin iş dünyasına aktarılması, yaygınlaştırılması iş birliğini kuvvetlendirecektir.

Sanayi sektörünün üniversiteye gelmesini sağlayacak farklı mekanizmalar kurulmalıdır. Bu mekanizmalardan en önemlisi belki de teknoparklardır. İşlevsel şekilde çalıştırılan Teknoparkların firmalara sunacağı katkılar anlatılmalı, Teknoparklarda firma kurarken üniversitelerden danışman bulundurmaları şeklinde bazı zorlayıcı kurallarla iş birliği sağlanmalıdır. Sektör temsilcileri ve üniversitedeki ilgili akademisyenler farklı sebeplerle bir araya getirilerek, etkileşimleri sağlanmalıdır. Üniversitelerde yer alan laboratuvar altyapısı ve üniversitelerdeki alet, donanım ve cihazlar ildeki sanayicilerle paylaşılarak tanıtımı yapılmalı ve böylelikle etkin kullanmaları teşvik edilmelidir.

Üniversitede gerçekleştirilen derslerin bir kısmına sektör temsilcileri davet edilerek, öğrencilerle ve akademik personel ile buluşmaları sağlanmalıdır. Bu aynı zamanda ileriye yönelik ortak projelerin ve çalışmaların yapılmasına zemin hazırlayabilecektir. Özellikle lisansüstü tez konuları seçilirken, sektörde yer alan ihtiyaçlar göz önüne alınarak ilgili firma yetkilisi ile birlikte problemin çözümüne yönelik konu belirlenmeli ve koordineli şekilde çalışma yürütülmelidir. Böylece ortaya konulan çalışma gerçek bir probleme çözüm olarak literatüre geçecek böylece bilginin ürün ve/veya teknolojiye dönüşümü sağlanmış olacaktır.

Bu çalışma kapsamında Atatürk Üniversitesi'nin Yeni Nesil Üniversite Tasarım ve Dönüşüm Projesinde ATA Teknoloji Transfer Ofisinin konumu değerlendirilmiştir. Bu amaçla Teknoloji transfer ofislerinin üniversiteler açısından nasıl bir konumda olması gerektiği, üniversitelere nasıl katkılar sundukları, bu katkıların çıktılarının nasıl olduğuyla ilgili bilgilere ulaşılabilmektedir. Bu çalışma yeni kurulacak üniversitelerin vizyonlarını belirlerken önem vermesi gereken noktalar, teknoloji transfer ofislerini üniversitelerinin neresinde konumlandıracakları, üniversite hedeflerinin gerçekleştirilmesinde teknoloji transfer ofislerinin yeri gibi konular hakkında ışık tutabilecek bir çalışma olduğu için önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Yeni Nesil Üniversite dönüşümü kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin Atatürk Üniversitesinin imaj ve itibarına sunduğu katkıları iç ve dış hedef kitle gözünde değerlendirmesi açısından önem taşımaktadır.

ATA Teknoloji Transfer Ofisi'nin Atatürk Üniversitesi'nin yeni nesil üniversite modeli dönüşümüne sağladığı katkılar nitel araştırma yöntemi ile mercek altına alınmıştır. Tezin kapsamı Ata Teknoloji Transfer Ofisinden (ATA TTO) hizmet alan akademisyenler ve teknoloji transfer ofisinin iş birliği içinde olduğu kuruluşlarla sınırlandırılmıştır. Tezde veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Teknoloji Transfer Ofislerinin üniversitenin dışı açılan yüzü olarak düşünülmesi, TTO'ların özellikle üniversitede edinilen bilgi ve birikimin sanayiye aktarılmasında köprü vazifesi üstlenmesinden dolayı üniversitelerde kesinlikle yer alması gerekmektedir. Günümüzde globalleşen dünyaya bağlı olarak üniversitelerin de kendilerini yenilemesi gereken yapılar olduğu, üniversitelerin sadece eğitim veren kurumlar olarak değil aynı zamanda araştırma yapan

ve topluma katkı sağlayan kurumlar olması ve Atatürk Üniversitesi'nin bu Yeni Nesil Üniversite fikrinin de tam zamanında ortaya atılmış bir fikir olduğu söylenmektedir. ATA Teknoloji Transfer Ofisi sahip olduğu proje kültürü, üniversite-sanayi iş birliğindeki tecrübeleri ve fikri mülkiyet hakları konularında üzerine düşen görevleri çok iyi şekilde yürütmesinden dolayı faydalı bir yapılanma olarak görülmüştür. Özellikle son dönemlerdeki çalışmaları ile gerekli farkındalığın oluşturulduğu ve çalışmalarının arttığı düşünülmektedir. ATA Teknoloji Transfer Ofisinin genel olarak üzerine düşen görevleri yaptığı fakat gerçekleştirdiği faaliyetlerin tanıtımı ve reklamı konusunda biraz zayıf kaldığı, diğer birim ve kuruluşlarla iş birlikleri noktasında daha aktif olması gerektiği, girişimci fikirlerin belirlenip değerlendirilmesi noktasında daha aktif olması ve önüne daha büyük hedefler koyması beklenmektedir. Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite dönüşümüne ATA TTO'nun oldukça fazla katkı sunduğu, ATA TTO'nun gerçekleştirdiği hizmetler yeni nesil dönüşümü kapsamındaki hedeflerle çok paralel olduğu için ATA TTO'nun bu dönüşümde kilit noktada yer aldığı belirtilmektedir. ATA TTO'nun dijitalleşerek gerçekleştirdiği hizmetlerin tanıtım ve reklamının artırılması, diğer kurumlarla ve farklı TTO'lar ile iş birliklerinin artırılması, büyük firmalarla etkileşim içerisinde olunarak istihdama daha fazla katkı sunması beklenmektedir. Böylece ATA TTO'nun yeni nesil üniversite dönüşümüne daha fazla katkı sunacağı düşünülmektedir. Atatürk Üniversitesi çok büyük bir üniversite olmasına rağmen dönüşümün ilk aşamasının çok başarılı bir şekilde yürütüldüğü, sürecin bundan sonra ki aşamasında meyvelerin toplanılacağı ve üniversitenin yerinin daha da iyi olacağı belirtilmektedir. Bu süreçte Üniversite Rektör'ünün göstermiş olduğu azmin de başarıda çok büyük etken olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca dönüşüm projesi kapsamında gerçekleştirilen fiziksel dönüşüm faaliyetleri sayesinde üniversitenin kurum imajının olumlu şekilde etkilendiği özellikle söylenmektedir. Dönüşümün daha başarılı şekilde yürütülebilmesi için Üniversitenin diğer kurumlarla ve başarılı üniversiteler ile ilişkilerini güçlendirip ortak projeler yürütmesi gerektiği, öğrencilere yönelik projeler geliştirilmesi, üniversitenin uluslararasılaşması için projeler geliştirilmesi, süreçlerin hepsinin dijitalleştirilmesi gibi öneriler sunulmuştur.

ATA TTO üniversite içinde önemli bir hale gelirken Üniversite'de ortaya çıkan fikri hakları daha etkin bir şekilde yürütmeye başlamıştır. Üniversite-sanayi işbirliği kapsamındaki çalışmalarını artırmış; sanayi ile ilişkilerini güçlendirmeye başlamıştır.

Girişimcilik ekosistemiyle ilgili çalışmalarına hız vermiştir. ATA TTO bu dönüşüm süreci kapsamında TÜBİTAK 1601, KUDAKA Fizibilite, TÜBİTAK 1512, COSME EEN, TÜBİTAK 1513, IP Project, European Cluster Excellence, NADEP, ABD Büyükelçilik Hibe Programı, European Cluster Excellence Programı, Textile Cluster, HORIZON 2020 EEN, TKDK, DAİB URGE, KUDAKA COVID 19, KUDAKA CMDP, COSME Elit gibi birçok program ve proje çağrılarına başvurmuştur. Şu an hâlihazırda TÜBİTAK 1512, COSME EEN, TÜBİTAK 1513, HORIZON 2020 EEN projelerini yürütmektedir. Ayrıca bu dönüşüm sürecine ATA TTO düzenlediği ya da ortak olduğu birçok organizasyonda Türk ve yabancı firmaları, girişimcileri ve araştırmacıları uluslararası işbirliği görüşmeleri için bir araya getirmektedir. İzmir Doğal Taş Fuarı, Match4Industry Brokerage Event, Erzurum Tarım ve Hayvancılık Fuarı gibi fuarlara ve etkinliklere katılarak Türk firmalarının, girişimcilerinin ve araştırmacılarının İtalya, Gürcistan, Bosna Hersek gibi ülkelerdeki firmalar, girişimciler ve araştırmacılar ile yüz yüze görüşmeleri sağlanmıştır .Dönüşüm sürecinde sanayiden toplanan ihtiyaç ve problemlere çözüm olabilecek akademisyenlere yapılan ziyaretler ve sonrasında sanayici ile akademisyenin yüz yüze görüştürülmesi usulüne geçilmiş ve bu uygulama sayesinde fon desteği sağlayan kuruluşlara yapılan proje başvuruları 3 katına çıkmış (2016-2019 yılları kıyaslaması) ve akademisyenler tarafından sanayicilere sağlanan akademik danışmanlık %25 oranında artmıştır. Bu süreç kapsamında fikri mülkiyet hakları noktasında da çok büyük başarılar elde edilmiştir. Üniversitede, kuruluşundan itibaren 2016 yılına kadar toplamda 12 ulusal patent başvurusu yapılmışken, 2016 yılında 9 ulusal patent, 6 uluslararası patent başvurusu, 2017 yılında 11 ulusal patent, 14 uluslararası patent başvurusu, 2018 yılında 25 adet ulusal patent, 4 adet uluslararası patent başvurusu, 2019 yılında 41 adet ulusal patent, 16 adet uluslararası patent başvurusu gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen patent başvuruları sayesinde Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından her yıl açıklanan istatistiklerde “Türkiye’de patent başvuru sayısına göre” 2014 yılında 30. sırada olan Üniversite 2016 yılında 24. sıraya kadar ilerlemiştir. 2017 yılında 23. sıraya, 2018 yılında 19. sıraya, 2019 yılında 18.sıraya kadar yükselerek her yıl artış göstermektedir.

Sonuç olarak, yapılan analiz ve değerlendirmeler ATA TTO' da gerçekleştirilen faaliyetlerin üniversitenin Yeni Nesil Üniversite'ye dönüşümünü hızlandırdığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca dönüşüm sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler sayesinde Atatürk

üniversitesinin kurum imajının bu dönüşümden olumlu şekilde etkilendiği sonucuna varılmaktadır. Daha bu dönüşümün ilk süreçleri yaşanmaktadır ve gidilmesi gereken uzun bir yol bulunmaktadır. Teknoloji transferi süreçlerinin gelişimi ülkenin teknolojik ve bilimsel gelişimine paralel olarak ilerlemektedir. Yeni nesil üniversite kültürü ülke çapında yaygınlaştıkça TTO'lar daha işlevsel hale gelecek; üniversitelerin Yeni Nesil Üniversite Modeli'ne uyumu hızlanacaktır.



KAYNAKLAR

- Alkan, R. M. (2014). “Üniversite-Sanayi İşbirliği İçin Bazı Öneriler”. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(2), 61-68
- Anameriç, H. ve Rukancı, F. (2004). “Ortaçağda İlk Üniversiteler; Stadium Generale”. *Research Gate*, 39(1), 170-186
- Arap, S. K. (2010). “Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri”. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 65(1), 3-25.
- Atalay, İ. (2003). Teknoloji Transferi Nedir, Nasıl yapılır”, <http://www.ilkeratalay.com/articles/teknolojitransferi.php>. Erişim Tarihi: 25.07.2020
- Atkinson-Grosjean, J. (2002). “Science Policy and University Research: Canada and the USA, 1979-1999.” *International Journal of Technology, Policy and Management*, 2(2), 102-124
- Audretsch, D. B. Keilbach, M. C, ve Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Ayhan, A. (2002). *Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim ve Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Baker, C., Wuest, J. & Stern, P.N. (1992). “Method Slurring: the Grounded Theory/ Phenomenology Example”. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- Bal, M. (2011). *Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2009). *Ar-Ge Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M. (2015). *Türkiye’de Girişimci Üniversitenin Oluşturulmasına İlişkin Bir Model Önerisi ve Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü. Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği, 2547 Yükseköğretim Kanunu § 2 (2017).

Geliş tarihi gönderen <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/12/20171207-5.htm>

- Biber, A. (1998). *Örgütsel Amaçların Gerçekleştirilmesi Sürecinde İmajın Rolü ve Önemi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2014). Türkiye kamu-üniversite-sanayi işbirliği stratejisi ve eylem planı 2015-2018. 01.05.2016. www.sanayi.gov.tr
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Bürken, G. Ö. (2018). Girişimci üniversite kurgusunda teknoloji transfer ofislerinin rolünün incelenmesi: Akdeniz Üniversitesi teknoloji transfer ofisi örneği (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükuslu, A. R. (2011). Yükseköğretimde 300 milyon dolarlık pazar: <http://www.turcomoney.com/yuksek-ogretimde-300-milyar-dolarlik-dev-pazar.html>. Erişim tarihi: 12.05.2019
- Cengiz, E. (2014). “Üniversite-Sanayi İşbirliği Üzerine Değerlendirmeler”. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(1), 1-8.
- Clark, B. (1998). “Creating Entrepreneurial Universities”. *IAUandelsevier science*, 5-16.
- Clark, B. (2004). “Delineating the Character of the Entrepreneurial University”. *Higher Education Policy*, 355-370.
- Cosh, ve Hughes, A. (2010). “Never mind the quality feel the width: University–industry links and government financial support for innovation in small high-technology businesses in the UK and the USA”. *The Journal of Technology Transfer*, 35(1), 66–91
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.
- Çağlar, N. (2008). “Postmodern Anlayışta Siyaset ve Kimlik”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(13), 369-386.

- Çiftçi, M. (2010). “Girişimci Üniversite ve Üçüncü Kuşak Üniversiteler”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(27), 83-97
- Davies, J. (2001). “The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities”. *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, 13(2), 25-44.
- Değerli, M., & Tolon, M. (2016). “Teknoloji Transfer Ofisleri İçin Kritik Başarı Faktörleri”. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 197-0.
- Demirdağ, E. (2015). *Üniversitelerin Kurum İmajında Kütüphanenin Önemi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derrick, G. E. (2015). “Integration Versus Separation: Structure and Strategies of the Technology Transfer Office (TTO) in Medical Research Organizations”. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 105-122
- Dinçer, Ö.(1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Erdem, A. (2012). “Küreselleşme: Türk Yükseköğretime Etkisi”. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2), 109-117.
- Erden, A. (2016). “Üniversite Anlayışındaki Değişim; Birinci Nesil Üniversiteden Dördüncü Nesil Üniversiteye”. *Türkiye Yükseköğretim ve Akademi, Dil ve Edebiyat ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(16), 28-31.
- Escoffier, L. (2015). Japan’s Technology Transfer System: Challenges and Opportunities for European SMEs. 15.03.2016. http://www.eujapan.eu/sites/default/files/publications/docs/technologytransfer_final.pdf
- Etzkowitz, H. (1998). “The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages”. *Researchpolicy*, 27(8), 823-833.
- Guenter, J. ve Wagner, K. (2008). Getting Out of the Ivory Tower - Perspectives on the Entrepreneurial University. *European J. International Management*, 2(4), 400-417.

- Gupta, A. (2007). "Entrepreneurial University: India's Response". in International Conference Of Knowledge Innovation and the Entrepreneurial University". *Research ve Occasional Paper Series*, 2-19.
- Günay, G. (2016). Teknoloji transfer ofisi nedir? 04.05.2016. http://teknikofis.aydin.edu.tr/teknoloji_transferi_nedir.pdf
- Gürüz, K. (2003). *Dünyada ve Türkiye 'de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları
- Güzeltik Ural, E. (2000). "Kurum İmajı Yaratmada Sosyal Sorumluluk Anlayışının Önemi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 10, 411-419.
- Hamlyn, D. (1996). *The Concept of a University*. Cambridge: Cambridge University Press,
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative Research for Nurses*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Houser, J. (2015). *Nursing Research: Reading, Using, and Creating Evidence*. (3rd ed.). Burlington: Jones ve Bartlett Learning.
- Jayasekara, R. S. (2012). "Focus Groups in Nursing Research: Methodological Perspectives". *Nursing Outlook*, 60, 411-416.
- Hülsbeck, M., Lehmann, E. E. ve Starnecker, A. (2013). "Performance of Technology Transfer Offices in Germany". *The Journal of Technology Transfer*, 38(3), 199-215.
- Inzelt, A., Hilton J. (1998). *Technology Transfer: From Invention to Innovation*, 4. Science and Technology Policy, Boston London: Kluwer Academic Publishers,
- Jasper, M. A. (1994). "Issues in Phenomenology for Researchers of Nursing". *Journal of Advanced Nursing*, 19, 309-314.
- Kanoğlu, M. (2016). *Kurum İmajının Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kamu-Özel Hastanesi Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Düzce: Düzce Ersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karacasulu, N. (1999). Teknoloji ve Transferi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, İzmir, www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/tek_noloji.doc
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University*. Harvard: Harvard University Press.
- Kiper, M. (2010). *Dünyada ve Türkiye’de Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı (ÜSAMP)*. Ankara, Türkiye: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV).
- Kiper, M., Küçükçınar, A., Özdemir, A. H., Bayhan, D., ve Altay, T. A. (2010). *Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transfer Arayüzleri*. Ankara: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), İşkur Matbaacılık,
- Koraş, M., Güçlü, Y., Telli Üçler, Y., (2016). *Üniversite-Sanayi İşbirliği (Editör: Zekeriya Mızırak, Birol Mercan). Bölgesel Kalkınmada Yeni Trendler*. Konya: Çizgi Kitabevi, 117-142.
- Kosgeb (1991). *Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerinde Teknolojik Değişimin Etkileri ve Teknoloji Transferi*, KOSGEB Yayınları
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: the Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.
- Küyel, M. (1970). “Orta Çağ Felsefe Tarihi ve S.İ.E.P.M”, *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 8, 187-280
- Kyrö, P. ve Mattila, J. (2010). “Towards Future University by Integrating Entrepreneurial and the 3rd generation University”. <http://pyk2.aalto.fi/ncsb2012/Kyro.pdf>. Erişim Tarihi: 12.05.2019.
- Lehrer, M., Nell, C. P. ve Garber, L. (2009). “A National Systems View of University Entrepreneurialism: Inferences From Comparison of the German and US Experience”. *Research Policy*, 38(2), 268-280.
- Lincoln, S. Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage
- InElo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O. Pölkki, T., Utriainen, K. ve Kyngäs, H. (2014). “Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness”, *SAGE Open*, 1-10, <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>

- Link, Rothaermel, F., ve Siegel, D. (2008). "University Technology Transfer: an Introduction to the Special Issue". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(1), 5-8.
- Lukovics, M. ve Zuti, B. (2015). "New Functions of Universities in the XXI. Century: "Fourth Generation" Universities". *Transition Studies Review*, 22(2), 33-48.
- Maredia, K. M., Erbis, F. H., ve Sampaio, M. J. (2000). "Technology Transfer Offices for Developing Countries". *Biotechnology and Development Monitor*, 43, 15-18.
- Mays, N., & Pope, C. (2000). "Qualitative Research in Health Care, Assessing Quality in Qualitative Research", *BMJ*, 320, 50-52
- Meoli, M., Paleari, S., ve Vismara, S. (2011). "Completing the technology transfer process: M&As of science-based IPOs". *Small Business Economics*, 40(2): 227-248
- Merhacı, S.Ö. (2015). "Amerika Birleşik Devletleri Bayh-Dole Yasası ve Türk Hukukunda Öğretim Elemanlarının Buluşlarına İlişkin Bir Değerlendirme". *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 64(2), 405-434
- Miesing, P., Tang, M. Li, M. (2014). "University Technology Transfer in China: How Effective Are National Centers?", AC Corbett, JA Katz, and DS Siegel (Ed.ler), *Academic Entrepreneurship: Creating an Entrepreneurial Ecosystem* (Vol. 16 in Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth) bildiriler kitabı içinde.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II. Cilt* (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası
- Odabaşı, Y. (2006). "Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite". *Girişimcilik ve Kalkınma*, 1(1), 87-104.
- Ortaylı, İ. (2012). *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*. Ankara: Cedit Neşriyat.
- Owen-Smith, J. (2003). "From Separate Systems to a Hybrid Order: Accumulative Advantage Across Public and Private Science at Research One Universities". *Research Policy*, 32(6), 1081-1104

- Özçelik, Zeynep, Özçelik, Cenk (2012). “Türkiye’de Sınai Mülkiyet Hakları”. *Mühendis ve Makina*, 53(629), 14-19
- Özer, Y. (2011). Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 85-100
- Özkul, O. (2006). “J.Ortega ve Gasset’e Göre Üniversite, Bilim ve Kültür”. *Akademik İncelemeler*, 1(1), 87-94.
- Pawlowski, K. (2009). “The ‘Fourth Generation University’ as a Creator of the Local and Regional Development”, *Higher Education in Europe*, 34(1), 51-64.
- Peltekoğlu, F. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Rabbinge, R. ve Slingerland, M. ResearchGate (2009). Change in knowledge in infrastructure: the third generation university. https://www.researchgate.net/publication/40798939_Change_in_knowledge_in_infrastructure_the_third_generation_university. Erişim tarihi: 03.06.2019
- Rashdall, H. (1895). *Universities of Europe in the Middle Ages*. Oxford: Oxford at the Clarendon Press
- Ronald, B. (2008). *Her Türlü Aklın Ötesinde Üniversitelerde İdeoloji ile Yaşamak*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing Rigor in Qualitative Research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13 (4), 84-86.
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). “Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory”. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380
- Stevens, A. J. (2004). “The Enactment of Bayh–Dole”. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 93-99
- Scott, P. (2002). “Küreselleşme ve Üniversite: 21. Yüzyılın Önündeki Meydan Okumalar”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler*, 12(3), 208.
- Stewart, C. J., Jr., W. B. (2013). *Fourteenth Edition Interviewing Principles And Practices*. New York: Published by McGraw-Hill Education.

- Şahin, İ. (2004, Temmuz). “Postmodern Çağ ve Hümanist Eğitim”. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı’nda Sunulan Bildiri*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Şener, T. (2013). *Bankacılık Sektöründe Kurum İmajının Müşteri Sadakati Üzerine Etkileri: Nevşehir İli Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Timur, T. (2000). *Toplumsal Değişme ve Üniversiteler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Tübitak (2012). *Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı Uygulama Esasları*. Türkiye: TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu).
- Tübitak Teydeb. (2014). *TÜBİTAK 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı*. Türkiye: TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu).
- Türk Türker, M., Okay, E. (2008). *Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Infomag Yayıncılık.
- Trune, D., & Goslin, L. (1998). University Technology Transfer Programs: A Profit/Loss Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 197-204.
- TTGV (2010). *Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transfer Arayüzleri*, (1.Baskı). TTGV, İşkur Matbaacılık
- Üçler, Yasemin (2014). *Bölgesel Kalkınmada Üniversite-Sanayi İşbirliği: Konya Örneği*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, P. (2010). “Geç Ortaçağ’da Avrupa’daki Üniversiteler ve Eğitim”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 347-372.
- Varım, S. (2001). “Teknoloji, Yenilik ve Bilgi Ekonomisi”, *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 192-201
- Yeygel S. ve Temel, A. (2006). “İşletmelerin Kurumsal İmajlarının Hedef Kitlelere İletilmesinde Bir Araç Olarak Kurum Web Siteleri”, *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Kocaeli, 214-234.

- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yi, G. ve Hou, H. (2009). “Mapping of Mainstream Theories and Research Hottopics in the field of International Entrepreneurial University Research”. *Tsinghua Journal of Education*, 8.
- Zahaira, R. ve Dainora, G. (2009). “Challenges and Opportunities Faced by Entrepreneurial University. Some Lessons From Romania And Lithuania”. *Annals of the university of OREDEA Economic Science*, 874-876.
- Zhang, H. (2013). *University Technology Transfer and Research Portfolio Management*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). ABD: Harvard Üniversitesi.
- Wissema, J.G. (2009). *Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru*. İstanbul: Özyeğin Üniversitesi Yayını.

İNTERNET KAYNAKLARI

- KTB (Kültür ve Turizm Bakanlığı). (2016). Telif Hakkı Nedir?. <http://www.telifhaklari.gov.tr/Telif-Hakki-Nedir>, Erişim Tarihi: 16.08.2020.
- TOBB-ETÜ TTO (TOBB Ekonomi ve Ticaret Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi). (2014). Teknoloji Transfer Ofisi Kuruluş Amacı, <http://tto.etu.edu.tr/index.php/syf/kurulus-amaci>, Erişim Tarihi: 15.08.2020
- TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu). (2019). Teknoloji Transfer Ofislerini Destekleme Programı, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/292/1513-revize_cagri_duyurusu.pdf, Erişim Tarihi: 15.08.2020.
- Koç, Kemal, Mente, Ahmet. (2007) İnovasyon Kavramı Ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli. Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar EDerisi, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/kkahm.pdf>, Erişim Tarihi: 15.08.2020

- Törel M., (1991). Dünyada ve Türkiye’de Teknoparklar, <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10684.pdf>, Erişim Tarihi: 15.09.2020
- Innopark (Innopark Konya Teknoloji Geliştirme Bölgesi). (2016). ÖnKuluçka/Girişimci Rampası, <http://innopark.com.tr/tr/home/index/>, Erişim Tarihi: 05.10.2020
- İnovent (2016). Hakkımızda. 01.05.2016. <http://www.inovent.com.tr/tr/bizkimiz.html>, Erişim Tarihi: 14.11.2020



EKLER**EK 1. GÖRÜŞME (MÜLAKAT) SORULARI**

1. Teknoloji Transfer Ofisleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Yeni Nesil Üniversite kavramı hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. ATA TTO' nun proje kültürü, girişimcilik kültürü, üniversite ve sanayi işbirliği, fikri ve sınai haklar, ticarileştirme gibi konulara yönelik sunduğu hizmetler hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. ATA TTO' dan nasıl bir beklenti içerisindesiniz?
5. ATA TTO' nun yeni nesil üniversite dönüşümüne sizce nasıl bir katkısı vardır?
6. ATA TTO yeni nesil üniversite dönüşümüne daha fazla nasıl katkı sağlayabilir?
7. Atatürk Üniversitesinin yeni nesil üniversite dönüşümünde başarı düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz ve bu dönüşüm sürecinin kurum imajını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
8. Yeni Nesil Üniversite dönüşümü kapsamında sizce nasıl yeni fikirler geliştirilebilir?

EK 2. KATILIMCI LİSTESİ

Katılımcılar	Meslek	Unvan	Kurum	Yaş	Eğitim	Görüşme Süresi
K1	Akademisyen	Dr. Öğr. Üyesi	Atatürk Üniversitesi	44	Master	28 dk.
K2	Akademisyen	Prof. Dr.	Atatürk Üniversitesi	44	Master	33 dk.
K3	Akademisyen	Prof. Dr.	Atatürk Üniversitesi	45	Master	25 dk.
K4	Uzman	Uzman	KUDAKA	40	Lisans	36 dk.
K5	Akademisyen	Prof. Dr.	Atatürk Üniversitesi	51	Master	38 dk.
K6	Akademisyen	Prof. Dr.	Atatürk Üniversitesi	50	Master	34 dk.
K7	Uzman	Uzman	DAP	41	Lisans	30 dk.
K8	Akademisyen	Doç. Dr.	Atatürk Üniversitesi	37	Master	35 dk.
K9	Akademisyen	Doç. Dr.	Atatürk Üniversitesi	39	Master	27 dk.
K10	Akademisyen	Dr. Öğr. Üyesi	Atatürk Üniversitesi	36	Master	31 dk.
K11	Akademisyen	Prof. Dr.	Atatürk Üniversitesi	50	Master	36 dk.
K12	Uzman	Uzman	KOSGEB	43	Lisans	31 dk.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Büşra ÇOMAKLI
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Yüksek Lisans Öğrenimi	2018-2020 Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Lisans Öğrenimi	2009-2013 Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	16.11.2020