
BÖLGESEL KALKINMA VE GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTELER

REGIONAL DEVELOPMENT AND ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES

Yrd. Doç. Dr. Murat ÇETİN, Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İktisat Bölümü, mceren2000@hotmail.com

ÖZET

Günümüzde çoğu ülkenin yüksek eğitim sisteminde ciddi organizasyonel dönüşümler gözlenmektedir. Bölgesel kalkınmanın temel dinamiği olarak kabul edilen çoğu üniversite, giderek artan düzeyde girişimci prensipleri uygulamaya çalışmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, girişimci üniversiteler ile bölgesel kalkınma arasındaki ilişkileri değerlendirmektir. Burada ilk olarak, üniversitelerin bölgesel kalkınmadaki önemine değinilmektedir. Daha sonra, girişimci üniversiteler olgusu, temel nitelikleriyle birlikte ele alınmaktadır. Ayrıca, Amerikan ve Avrupa üniversitelerinden örnekler verilerek bölgesel ekonomiye olan katkıları irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimci Üniversiteler, Organizasyonel Dönüşüm, Bölgesel Kalkınma

ABSTRACT

Serious organizational transformations have been observed at the high education system of most countries recently. Most universities, perceived as a regional development dynamic, have gradually strived to put entrepreneurial principles into practice. The main purpose of this study is to investigate relationships between entrepreneurial universities and regional development. Firstly, the role of universities on the regional development is mentioned. Secondly, the phenomenon of entrepreneurial universities with their main characteristics is studied. Besides, given examples of American and European universities, their contributions to regional development are explored.

Key Words: Entrepreneurial Universities, Organizational Transformation, Regional Development

1. GİRİŞ

Üniversitelerin bölgesel kalkınmadaki rolleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Harvey (2004) bölgesel toplumsal katılım-üniversite, Jeffery (2001) üniversite-yeni bölgeselleşme olgusu, Newlands (2003) öğrenen bölgeler-üniversite, Clayman ve Holbrook (2003) üniversite-endüstriyel kümeler, Seongoh (2000) üniversite-bölgesel yenilik sistemleri, Chakrabarti ve Lester (2004); Bansevicius ve Tolocka (1999); Vitaskova (2005); Shadbolt ve Kay (2005) üniversite-endüstri, Cooke ve Leydesdorff (2004); Peters (2004); Karlsen (2005) üniversite-bilgi odaklı ekonomi-bölgesel kalkınma ilişkileri üzerinde odaklanmıştır. Bu çalışmaların hepsi üniversiteleri, bölgesel kalkınmanın en önemli dinamiklerinden birisi olarak görür.

Genel olarak bakıldığında, dünyadaki üniversitelerin çoğunun geleneksel nitelikte kaldığı, yani sadece araştırma üniversitesi özelliğini koruduğu, bir kısmının da organizasyonel dönüşümünü gerçekleştirdiği ya da bu süreçte ilerlediği söylenebilir. Kendine özgü özelliklere sahip, kendi alanında nasıl ilerleyeceği konusunda sürekli yenilikleri araştıran, geleceğe dönük güçlü bir pozisyon sergileyebilmek için organizasyonel yapısında ciddi değişimleri göze alan, yani girişimci özelliği ağır basan bu tür üniversiteler “girişimci üniversiteler” olarak adlandırılır (Aalerud, 2004:23). 1990’lı yılların sonlarına doğru Burton Clark (1998) tarafından ortaya atılan “girişimci üniversiteler” olgusu, girişimcilik ile üniversite fonksiyonlarını entegre eden bir yaklaşım olması ve üniversitelerin yeni bir türünü ortaya çıkarması açısından dikkat çekicidir.

Günümüzde çoğu ülkenin yüksek eğitim sisteminde ciddi dönüşüm ve reformlar yaşanmaktadır. Girişimci üniversitelerin ardında yatan temel felsefe, geleneksel araştırma üniversitelerinin yerini almaya başlamıştır. Modern girişimcilik unsurlarının üniversite uygulamalarına girdiği bu dönemde, yüksek eğitim kurumlarının yeni rolleri, ulusal ve bölgesel refah artışını destekleyebilmek için girişimcilik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, geleceğin modern üniversitelerinin bilim, öğretim ve girişimcilik olmak üzere üç temel üzerine oturması beklenmektedir (Aalerud, 2004: 14). Akademik çevre ile iş dünyası arasındaki ilişkilere farklı bir boyut kazandıran girişimci üniversiteler olgusu, gerek akademik camia gerekse toplumun diğer kesimlerinden oldukça karmaşık tepkiler almaktadır.

Bu çalışma; genelde üniversitelerin bölgesel kalkınmadaki rolleri, özelde ise girişimci üniversiteler olgusu üzerinde durur. Bu çerçevede; öncelikle üniversitelerin bölgesel kalkınmadaki önemi, daha sonra girişimcilik ile üniversiteler arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Ayrıca, girişimci üniversitelerin temel nitelikleri, faaliyet gösterdikleri bölge ekonomilerine katkıları, farklı dünya ülkelerindeki deneyimler dikkate alınarak irdelenmektedir. Genel bir değerlendirme ile çalışma son bulmaktadır.

2. ÜNİVERSİTELER-BÖLGESEL KALKINMA İLİŞKİSİ

Bilindiği gibi, üniversiteler dünyadaki başarılı ekonomilerin merkezinde yer alır. Amerika'nın önde gelen üniversitelerinden biri olan California Üniversitesi; bilimsel bilgi üretme, büyük buluşlar gerçekleştirme, yenilikler yaratma, yeni firma oluşumlarını destekleme, yeni iş imkanları sağlama, bireysel ve kurumsal bazda yeni gelir akımları oluşturma gibi bir dizi alanda ciddi roller üstlenmektedir. Çoğu insan üniversiteleri, geleneksel olarak yüksek öğretim ve temel araştırma merkezi olarak görür. Oysa ki, günümüzde üniversiteler bunun ötesine geçmeyi başarmıştır. Üniversiteler; topluma, ekonomiye, toplumun refah düzeyi ve yaşam kalitesine ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan oldukça geniş çerçevede katkıda bulunur. Üniversitelerin faaliyetleri, günlük yaşamın her yönüne girmektedir (Rosan, 2006:1; Charles, 2003:9).

Newlands (2003:1); üniversitelerin kendi bölgeleriyle olan ilişkisini harcama ve bilgi etkileri olmak üzere iki kısımda inceler(1). Cleary (2002:1-2) ve Jeffery (2001:2); üniversitelerin bölgesel kalkınma sürecinde anahtar bir rol oynadığını kabul etmekle birlikte, temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralar:

- Bölgesel bilgi ekonomisi ve toplumunun destekleyicisidir.
- Ekonomik istikrarın önemli bir unsurudur.
- Bölgenin sosyal yaşamının temel gücüdür.
- Kültürel kaynakların temelini oluşturur ve güçlendirir.
- Bölgenin uluslararası işbirliği ve dışa açılmasında etkilidir.
- Yenilikçi aktiviteler ve girişimciliğin temel kaynağıdır. Ayrıca üniversiteler, "akademik girişimcilik"(2) yoluyla bölgesel ekonomide oldukça aktif bir rol üstlenebilir.

Üniversitelerin asıl önemi, yüksek katma değerli faaliyetleri geliştirme ve bölgeye çekmede, mobil sermaye oluşumu ve endojen kalkınmadaki başarısını etkileyen bilgi yaratılması ve transferi sürecindeki rollerinden kaynaklanır. Üniversiteler sadece öğrenme kültürü, ilişkisel ve kurumsal adaptasyonu sağlamaz, aynı zamanda kendi bölgelerine faydalı olabilecek şekilde kendilerini şekillendirme özelliğine sahiptir. Üniversitelerin bu birincil fonksiyonu, aynı zamanda beşeri sermaye oluşumunda kendisini gösterir. Bölgesel ve ulusal yenilik sistemlerinden doğan öğrenen ekonomi olgusunun incelenmesi, üniversitelerin bu rolünü daha iyi açıklayacaktır. Modern gelişmiş ekonomilerde değişim ve yeniliklerin temeli olarak interaktif öğrenmenin önemi üzerinde durulur (Charles, 2001:8). Üniversiteler; ileri teknoloji yenilikleri ve bilgi endüstrilerini besleyen bilim adamları, öğretmenler, araştırmacılar, girişimciler ve diğer yetenekli bireylerin yetişmesi ve eğitiminde merkezi ve stratejik bir rol üstlenir. Günümüzde ileri teknoloji yenilikleri ve bilgi endüstrileri, başarılı bölgesel ekonomiler kadar global ekonominin de sürükleyici gücünü oluşturur (Rosan, 2006:3).

Pek çok bölgede üniversiteler, akademik-endüstriyel işbirliğinin tetikleyicisi konumundadır. Üniversiteler, bir bölgenin araştırma politikasının gelişmesinde katılımı sağlayarak, teknik ve teknolojik sorunları çözerek ve entelektüel çabaları birleştirerek ekonomik istikrarın sağlanmasına yardımcı olurlar. Bu tür işbirliği deneyimleri; Rusya'daki Niznhii Novgorod, Yekaterinburg, Novosibirsk, Tomsk ve Krasnoyarsk Üniversiteleri tarafından sıklıkla gerçekleştirilmektedir (Kniazev, 2004: 155-156).

Kültür, bölgesel kalkınmanın temel bir unsurudur(3). Üniversiteler, bölgenin kültürel kaynaklarının temelini oluşturma ve güçlendirmede kritik bir rol oynayabilir. Üniversitelerin sunduğu sıradan araştırma hizmetlerinin yanı sıra, sunulan tüm kültürel aktiviteler, mezun öğrencilerin istihdam yetenekleri üzerinde etkilidir. Üniversiteler, kurumların dışında ister aktif ister pasif olsun kültürel bir yaşam yarattıkları için güçlü bir bölgesel kültürel faktördür. Yani, hem pasif hem de aktif kültürel zenginleşmeye yardımcı olurlar. Üniversiteler sadece kültürel arz ediciler değil, kültürel talep te yaratan birimlerdir (Charles, 2001: 15).

Ayrıca, üniversiteler bölgenin dışarıya açılan kapısıdır. 1990'ların başlarında başlayan uluslararası işbirliği, üniversiteler için sadece bir gelir kaynağı değil, aynı zamanda yeni aktiviteler ve akademik programların geliştirilmesinde temel araç olmuştur. Üniversite mezunları kadar, öğretim elemanları, araştırmacı ve yöneticiler uluslararası işbirliği, bilim ve eğitim kültürünün yayılmasında etkilidir. Bu nedenle üniversiteler, bölgenin uluslararası işbirliği ve dışa açılmasında önemli görevler üstlenebilmektedir (Kniazev, 2004:158).

Üniversiteler ayrıca yenilikleri hızlandırır, işletmelerin yeni kuruluş aşamasından büyüme aşamasına kadar girişimcilerin yaratılmasında anahtar aktör konumundadır. Böylece, binlerce yeni iş imkanı doğabileceği gibi, ekonomide geleceğe dönük yatırım imkanlarını kolaylaştıran yeni gelir akımları da oluşmaktadır. Üniversiteler, özellikle yenilikçi araştırmalar için çalışma sermayesinin taşıyıcısı durumundadır. Bu bağlamda; yenilikleri hızlandırma, yeni ürün ve hizmetler geliştirmede önemli bir unsurdur. Üniversiteler, yerli ürün ve hizmetlerin en önemli müşterisi böylece, çoğu küçük işletmeyi kapsayan yerel katma değer zincirinin oluşması ve gelişmesini sağlayan bir katalizör gibidir (Rosan, 2006:3).

Üniversitelerin bir bilimsel kaynak merkezi, yani temel bilgi üreticisi olarak rol oynadığı bir bölgenin kalkınma faaliyetlerini destekleyebilmek her şeyden önce uygun araştırma fonları ve bölgesel fonlar ile diğer finansal kaynakların temin edilmesine bağlıdır (Cleary, 2002:1). Öğrenci başına düşen devlet destekli kaynakların son yirmi yıl içinde %50 azalma gösterdiği İngiltere'deki durum, hemen hemen tüm Avrupa ülkelerindeki gelişmeler ile paralellik arz eder. (Mautner, 2004: 11-12). Diğer taraftan; 1990'lardan itibaren Rusya, Amerika ve diğer pek çok ülkede devletin üniversitelere yönelik finansal yardımlarının kademeli olarak düştüğü söylenebilir. Dünya çapındaki bu gelişmeler, üniversiteleri bu tür finansal sıkıntılardan çıkış yolları aramaya sevk etmektedir.

3. GİRİŞİMCİLİK VE ÜNİVERSİTELER: GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTELER OLGUSU

Yüksek eğitim kurumlarının, özellikle de üniversitelerin organizasyon yapısı, rolleri ve fonksiyonları üzerinde etkili olabilecek önemli gelişmeler söz konusudur. Bunları; globalleşme ve rekabetin hızla artması, devlet desteğinin giderek zayıflaması nedeniyle finansal sıkıntıların doğması ve piyasalarda meydana gelen değişimler olarak ele almak mümkündür.

İlk olarak, globalleşme; sermaye, teknoloji ve bilginin ulusal sınırları aşarak entegre olması nedeniyle tüm ülkeler, firmalar ve üniversiteler üzerinde doğrudan etkili bir süreçtir. Günümüzde ekonomik kalkınma, bir ülkenin teknik ve sosyo-ekonomik bilgiyi elde etme ve uygulama yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Globalleşme, bu eğilimi hızlandırır. Ayrıca, bu süreçte rekabetçi avantaj, teknik yenilikler ve bilginin rekabetçi kullanımından kaynaklanmaktadır. Bilginin yaratılması ve yayılımı sürecinde yaşanan hızlı gelişmeler, üniversiteler arasında ve üniversiteler ile diğer kurumlar arasında rekabeti hızlandırmakta, üniversiteler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır (Smit, 2002:6; Aalerud, 2004: 15). Dinamik olabilmek, uluslararası rekabette hızlı hareket edebilmek için yüksek eğitim kurumlarının yüksek derecede özerkliğe sahip olmaları gerekir. Kurumsal özerkliğin yanısıra, girişimci liderlik yapısını da geliştirme zorunluluğu söz konusudur (Smit, 2002: 7-8).

İkinci olarak; hükümetlerin yüksek eğitim için uygun fonlar sağlayamaması giderek uluslararası bir olgu haline dönüşmektedir. Üniversiteler devletten ekonomik ve sosyal problemleri çözme konusunda bir beklenti içinde olduğu gibi, devlet de üniversitelerden daha iyi ve kaliteli bir yüksek eğitim konusunda bir beklentiye sahiptir. Ancak, finansal desteğin zayıflaması, devlet ile üniversiteler arasında bir güven bunalımı yaratır (Smit, 2002:7). Aslında, devlet desteğindeki azalma, kurumların yeni ya da daha yüksek öğrenci harçları, araştırma bursları, endüstri ve işletmeler ile araştırma anlaşmaları ve özel eğitim programları gibi çeşitli araçlar yoluyla kendi gelir kaynaklarını geliştirmeleri gerektiği anlamına gelir (Gumbort ve Sporn, 2001: 10). Diğer taraftan; öğretim ve araştırma maliyetleri de yüksek düzeyini korumaya devam etmektedir. Daha az kaynakla mümkün olabilecek en iyi performansı sergileme durumu üniversiteleri, temel işletme/finans prensipleri ile yönetilmek zorunda bırakmaktadır (Kozeracki, 1998: 1).

Üçüncü olarak; son yirmi yıl içinde işgücü, öğrenci ve kurumların gereksinimleri dramatik olarak değişim göstermiştir. Ekonomi ve toplumda bilgi odaklı girişimler sürekli büyüyen ve değişen işgücü piyasası yaratmakta, üniversitelerden bu piyasalara yetenekli öğrenciler sağlaması beklenmektedir. Üniversitelerin temel hedefi, iş mekanları ve toplumda yüksek değere sahip bilgi, yetenek, tavır ve davranışları öğrencilerine kazandırmaktır. Bu yeni öğretimin temel sürükleyici güçleri söz konusudur(4). Yeni bilginin üretilmesiyle birlikte bilgiye olan gereksinimin giderek artması, yüksek eğitime olan talebin artması demektir. Ancak, bunun negatif yönü de söz konusudur. Bilgi, kaynakların önüne geçebilir. Hiç bir üniversite, bilginin kapsam ve ölçeğinin bu denli büyümesini kontrol

edemez. Herhangi bir üniversitenin böyle bir bilgi patlamasına ayak uydurması olanaksızdır. Ancak bu durum, uygun piyasalara yeni girişler için önemli fırsatlar yaratabilir. Böylece, üniversiteler bu yeni piyasalar ile ilişkilerini artırma eğilimi sergileyebilirler(5) (Smit, 2002: 8).

Bu üç temel gelişme, üniversiteleri girişimci bir organizasyon olmaya doğru adeta yönlendirmektedir. Bununla bağlantılı olarak, Smith (2002: 10-11); Avrupa'da girişimci organizasyon yapısına sahip üniversiteleri araştıran Clark'ın 2000 yılı çalışmasına atıfla, geleneksel araştırma üniversitelerinin neden problem yaşadığına ilişkin aşağıdaki tespitleri ortaya koymuştur:

- Üniversiteler kendi personeli, kazançları ve araştırma konularını genişletme baskısı altında kalmaktadır. Çoğu durumda kendi ölçeklerini uygun şekilde genişletmemekte, kontrolsüz bir biçimde yayılma sergilemektedir.
- Çok fazla görev ve beklenti üstlenmekte, farklı temel birimlerde kritik ölçeklerde kaynak, fakülte ve öğrenciye sahip olmaları engellenmektedir.
- Üniversite-çevre ilişkilerinde çevrenin talebi ve buna kurumsal karşılık verme kapasitesi arasında derin bir asimetri söz konusudur. Dengesizlik durumunda kurumsal yetersizlik sorunu doğar. Bu durumda geleneksel yöntemlerin uygun ve etkili olmadığı kanıtlanmıştır.
- Çevre-üniversite ilişkilerinde şayet geleneksel yöntemler uygulanmaya devam edilirse, sürekli bir dengesizlik durumuna doğru gidilecektir.
- Pek çok üniversitenin misyonunun kaybolduğu, oldukça farklı programların sunulduğu, kıt kaynakların çok fazla aktivite için harcandığı söylenebilir.

Smit (2002: 11); Clark'ın aynı çalışmasına değinerek geleneksel üniversitelerin yaşamış olduğu bu problemlere yönelik olarak olası çözüm önerilerini de aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Özel kurumlar, tüm ulusal sistemde bireysel uygun mekanlar ve alanlar yaratır.
- Uzmanlaşmış üniversiteler çok amaçlı kurumlara göre daha iyi pozisyonadadır, girişimci bir tepki verebilmek için kendi uzmanlık alanı etrafında talebi daha iyi kontrol eder, daha entegre bir özelliğe sahiptir.
- Üniversiteler; bilgi piyasası, müşteriler ve işgücü piyasası ile ilişkiler gibi alanlarda kendilerini farklılaştırmalı ve girişimci aktivitelere adapte olmalıdır.

Bölgesel ekonomilere güç veren ve gelişimini sağlayan temel dinamiklerden birisi olarak kabul edilen girişimcilik olgusu, günümüzde üniversiteler tarafından

yakından izlenmektedir (Dabson, 2005:1). Girişimlik olgusunun temelleri, aslında Schumpeter'in girişimcilik teorisine kadar uzanır(6). Bu konuda Smith (2002)(7) ve Röpke (2000)'nin görüşleri günümüz bakış açısını yansıtmaları açısından dikkat çekicidir. Röpke (2000: 1-3); girişimciliğin fonksiyonları, girişimci türleri ve girişimci öğrenme düzeylerini birbirinden ayırd etmiştir. Ona göre; şayet bir üniversite girişimci olmak istiyorsa, kendi yapısına bu nitelikleri entegre etmelidir. Ayrıca, ister kar amacı güden isterse kar amacı gütmeyen kurumlar olarak girişimci üniversitelerin farklı türlerini birbirinden ayırd edebilmek için bu özelliklerin sürdürülmesi gerekir. Girişimci fonksiyonları, türleri ve öğrenme düzeyleri arasındaki bu ayrımlar, bir girişimci üniversitenin yapısal oluşumu için önemlidir. Yenilik yeteneği kazanabilmesi için bu üniversitelerin yenilikler ve gelişim üzerine odaklanması gerekir. Öğrenen organizasyon olmanın aksine, üniversite girişimci öğrenen organizasyon olmak istiyorsa girişimcilik temeline sahip olmalıdır (Röpke, 2000: 6-8).

Girişimci üniversite konusunda Clark (1998; 2004)'in (8) çalışmaları öncü durumdadır. Aalerud (2004: 14)'a göre; Slaughter ve Leslie, 1997 yılı çalışmasında girişimci üniversiteleri kavram olarak ele almamakla birlikte, temellerinin ve bilimsel araştırma sonuçlarının ticari bir boyut kazanması yönündeki gelişmelerin "akademik kapitalizm"(9) olgusuyla birlikte su yüzüne çıktığını, daha sonraları üniversitelerde yürütülen araştırmalardan kazanç elde edilmesi konusunda ilgili olarak kullanıldığını vurgular. Burada akademik kapitalizm, üniversitelerin karşılaştığı dramatik gelişmeler karşısında dışsal fonlar elde edebilmek için kurumsal ve profesyonel piyasa ya da piyasa benzeri faaliyetler olarak tanımlanır. Aslında bu olgu, girişimci üniversiteler kavramıyla yakından ilişkilidir.

Ayrıca Etkowitz (2004) (10)'in de önemli değerlendirmeleri söz konusudur. Clark (2004:355-356); 1980 ve 1990'ların başında Avrupa'da az sayıda aktif üniversitenin kendi yönetim tarzının değişmesi yönünde eğilim sergilediğini söyler. Burada beş olgu çalışması dikkati çekmektedir. Bunlar; Warwick (İngiltere), Strathclyde (İskoçya), Twente (Hollanda), Joensuu (Finlandiya) ve Chalmers Üniversitesi (İsveç) dir. Clark'ın "Girişimci Üniversitenin Nitelikleri" adlı 2004 yılı çalışması, 1998 yılına ait ilk çalışmadaki analizleri daha da genişletmiştir. Ona göre; bir kurumun yüksek derecede aktif olma kapasitesi, organizasyonel yapının değişimiyle yakından bağlantılıdır. Bir üniversitenin etkin ve verimli bir girişimci olabilmesi için, değişen topluma adapte olabilen, sürekli değişim durumunda kalabilen, birey ve gruplara öncekine oranla daha fazla fırsatlar sunabilen doğru bir organizasyon şekline sahip olması gerekir. Değişim odaklı davranışlar ile akıcı faaliyetleri destekleyen organizasyonel yapının geleneksel yapının yerini alması gerekir (Clark, 2004:357).

Faris (1998:1); Clark'ın 1998 yılı çalışmasına atıfta bulunarak ilgili yazarın başarılı girişimci kurumların temel özelliklerini tanımladığını ve bir "kurumsal girişimcilik modeli" geliştirdiğini belirtir. Burada Clark; kendi araştırmasını üniversite-çevre ilişkisinde talep odaklı dengesizliği kabul eden bir dengesizlik tezine dayandırmıştır. Yani, üniversitelere yönelik talepler, her zaman onların

karşılık verme yeteneğini aşar. Bu dengesizliğin sonucu olarak eğitimin sorumluluğu arttığı gibi, bilgi üretimi ve yayılımı da teşvik edilmiş olur (Kozeracki, 1998:1). Faris (1998:2)'e göre Clark'ın analizi, yüksek eğitim kurumlarında başarılı bir girişimci faaliyeti için gerekli olan beş temel unsuru tanımlar. Bunlar; güçlendirilmiş bir yönetim merkezi, geniş bir gelişimci çevre, farklılaştırılmış fon tabanı, uyarılmış bir akademik merkez ve girişimcilik kültürüdür. Her bir unsurun kendine özgü bir yapısı olmakla birlikte, aralarındaki etkileşimler girişimci bir kurumun yaratılmasında önemlidir. Bu unsurları, aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Faris, 1998:2; Eckel, 2002:4-5; Clark, 2004:357-359):

1. Güçlendirilmiş yönetim merkezi: Güçlü bir yönetim merkezi bulunan kurumlar, yüksek bir otonomi hissine sahiptir. Bu kurumlar, merkezîyetçi ya da adem-i merkezîyetçi olabilir. Yönetim merkezinin güçlendirilmesinde anahtar nokta, yeni yönetim değerlerini geleneksel akademik değerlerle kaynaştırabilecek yönetim yeteneğine sahip bir kurumsal yeteneğe dayanır. Bu bağlamda, kurumun tüm düzeylerinde akademik kültürü geliştirme çabası vardır.
2. Geniş bir gelişimci çevre: Geniş bir gelişimci çevreye sahip kurumlar, çok yönlü ilişkiler kurabilmek için normal akademi-endüstri sınırlarının da ilerisine gidebilir. Meydana gelen ortaklık ve işbirliği aktiviteleri bilgi transferi, endüstriyel bağlantı, entelektüel hakların geliştirilmesi, eğitimin sürdürülmesi ve fon artırıcı çalışmalar gibi çok çeşitli fonksiyonlar yaratır.
3. Farklılaştırılmış fon tabanı: Bu özelliği bünyesinde bulunduran kurumlar, kendi gelir kaynaklarını devletten, endüstri ve özel sektör kaynaklarına kadar yayabilir. Bir fon kaynağı zayıfladığında, bunun etkileri çok çeşitli gelir kaynakları ile telafi edilebilir.
4. Uyarılmış bir akademik merkez: Bu, kurumun temel akademik fonksiyonlarını içerir. Geleneksel değerler, akademik departmanlara derinden yerleşmiştir. Bir kurumun girişimcilik sürecine tam anlamıyla katılabilmesi için, her bir departmanın bu süreci kabul etmesi ve bu sürece aktif katılımının olması gerekir. Uyarılmış bir akademik merkez, bir taraftan bütün geleneksel değer ve uygulamaları sürdürürken diğer taraftan da yeni yönetsel ve piyasa odaklı uygulamaları da gerçekleştirir.
5. Entegre bir girişimcilik kültürü: İlk dört unsur, kurumun temel değerlerini sürdüren ve değişimi kabul eden bir kültürü oluşturabilmek için bir araya gelir. Yenilik ve girişim ruhu bir departmanda başlarken, girişimci kurum kurumsal düşünmeyi destekleyen bir kültürün gelişimini kolaylaştırır.

Mautner (2004:12); Clark (1998)'in girişimciliği tüm üniversite departmanları, araştırma merkezleri, fakülteleri ve okulları gibi sosyal sistemlerin bir özelliği olarak değerlendirdiğini vurgular. Girişimci üniversite, kendi iş/işletmeleri için kullanabilecek şekilde yenilikleri araştırır ve üretir. Organizasyonel yapıda önemli bir değişimi gerçekleştirmeye çalışan girişimci üniversiteler, dayanıklı üniversite olmanın yollarını araştırır. Kurumsal girişimcilik, hem süreç hem de

sonuç olarak görülür. Ayrıca, girişimci üniversite; güçlü, modern, dinamik, çevik, sorumlu ve şirket üniversiteler olarak özellikleri belirtilebilir. Girişimci üniversite; aktif, rekabetçi, ülkede kendi kendine yeterli olabilen, yüksek kaliteye sahip, yerel iş çevresiyle uzun bir iş ilişkisi olan, işletme çevresi ile olan ortaklık ilişkisinde piyasa odaklı bir yaklaşım benimseyen, dünya bazında öğrenmek isteyenlerin gereksinimlerini karşılayan, yüksek miktarda yetenekli öğrenciyeye sahip, dünya çapında ün yapmış araştırmacı ve eğitim personeli olan, kendi gelişimini etkileyecek sosyo-ekonomik çevresinin gereksinimlerine cevap verebilen, bu şekilde yetenekli öğrenci ve araştırmacıları ve öğretim üyeleri ile araştırma fonlarını çekebilen üniversiteler olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, bilimsel ve teknolojik alanlarda önde oldukları söylenebilir (Mautner, 2004:16-17). Bu üniversiteler genelde kar amacı güden bir kurum olarak organize olabileceği gibi, aynı zamanda kar amacı gütmeyen bir kurum olarak faaliyetlerini sürdürebilir (Aalerud, 2004:17).

Eckel (2002)'e göre yüksek eğitim kurumları, giderek artan ölçüde yeni gelir kaynakları üretmek üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yeni kaynakların araştırılması, kurumsal liderlerin temel kaygısı haline gelmiştir. Kurumlar; kaynak tasarrufu ve maliyet azaltma stratejileri uygulamak, sermaye şirketleri üzerinde yoğunlaşmak, gelişmiş ve çok yönlü fon artırma stratejileri yaratmak, kompleks okul harçları ve yardım yolları geliştirmek, farklı yollardan ticari hayata girmek gibi amaçlarla güdülenmektedir (Eckel, 2002: 3-4). Mautner (2004)'a göre; modern üniversiteler işletmelere benzer bir yapıya sahiptir, kendi müşterileri için uygun ürün ve hizmet geliştirmek ve sağlam finansal kaynaklar temin etmek durumundadır. Bu tür üniversitelerde girişimcilik, akademik liderler ya da yöneticiler tarafından bir plan dahilinde yürütülmektedir (Mautner, 2004:4). Etkin girişimci üniversiteler, ne tamamıyla merkezîyetçi ne de tamamen adem-i merkezîyetçi bir yapı sergiler. Üst, orta ve alt yönetim kademelerinde idari yönden güçlüdür. Gelir kaynaklarını artırabilmek ve içsel maliyet kontrolünü yapabilmek için her düzeyde değişim odaklı idarecilerden (teknoloji transferi uzmanları, finans personeli ve kültürlü yöneticiler gibi) oluşan profesyonel bir yönetici grubuna sahiptir. Burada fakülteler değerli bir üretim aracı, öğrenci, işletme ve kurumlar da temel müşteriler olarak görülür (Clark, 2004:359).

Her ne kadar Clark; üniversitelerde girişimci yapı üniversite ruhunu engellemez, üniversiteleri endüstri hizmetçisi yapmaz, ticarileştirmez ve alışveriş merkezi haline getirmese de (Smit, 2002: 13) çok sayıda yazar, girişimci aktivitelerle katılan üniversitelerin karşı karşıya olduğu dezavantajlara dikkati çekmiştir. Bazıları eğitimin kamu hizmeti olarak sunulması gerektiğini, bazıları da akademik hizmetlerin alınıp, satılabileceğini belirtir. Kozeracki (1998: 2)'ye göre; Anderson (1990) üç farklı potansiyel risk türüne dikkat çekmiştir. Birincisi; üniversiteler kendilerini iş risklerine açık bırakır. Örneğin; ticari girişimler zaman zaman para kaybettirebilir. İkincisi; yönetim riskleri grubudur. Çıktıları para ile ölçmek mümkün olduğu için ticari işletmelerde değerlendirme ve kontrol kavramsal olarak kolaydır, üniversitelerde ise hedefler oldukça fazladır ve değer yargılarını gerektirdiğinden oldukça karmaşıktır. Ayrıca, elde edilecek gelir bazen yöneticilerin fazla zaman harcamalarına değmeyebilir. Son olarak; imaj riskleri

gelir. Kurumsal kültür ve hedeflere yönelik desteklerin kötüye kullanılması ve israf edilmesi olasılığı vardır. Ticari kazancın takip edilmesi, bu konuda fakülte üyeleri arasında ikilik çıkartabilir. Ayrıca, hizmet amaçlı organizasyon imajının ticari bir işletme imajının gerisinde kalması durumunda üniversitelere yönelik kamu desteği de zayıflayabilir.

Williams (2004)'a göre, girişimci yönetim anlayışının bazı sakıncaları vardır. Başarı ödüllendirilir, ancak birey ya da grupların davranışlarındaki eşitlik ödüllendirilemez. Hizmet alma kriteri, genelde ona yapılacak ödemeye bağlıdır. Başarı kriteri bilgi ya da yetenek olmazsa, profesyonellerin uzmanlığı da yavaş yavaş zarar görecektir. Bu durum, bir kurum olarak üniversitenin uzun dönemli ilgi alanlarına zarar verebilecek kısa dönemli meselelerle aşırı şekilde meşgul olmayı beraberinde getirebilir. Çoğu ticari işletme, türü uzun dönemli gelişmeyi sağlayacak uzun dönemli piyasa stratejileri ile kısa dönemde kar maksimizasyonu hedefi arasında bir gerilim yaşar. Bununla birlikte, üniversite uzun dönemlidir, üniversite mezunlarının eğitim-öğretim hizmetlerinden yararlanma anlamında zamanı olduğu gibi, üniversite araştırmalarının etkileri de çoğu jenerasyon tarafından hissedilebilir (Williams, 2004:87). Williams (2004: 88); Rooney ve Hearn (2000)'in yüksek eğitim piyasasının oluşumu ve onun neden olacağı girişimciliğin yüksek eğitimi metalaştıracağı yönünde bir endişe taşıdığını söyler. Bu yazarlara göre; üniversitenin ekonomik gücü, personelin bilgisinin meşru şekilde kullanımı ile meşru olmayan kullanımı arasındaki sınır oldukça dardır.

Bazı akademisyenler, geleneksel üniversitelere yönelik bu işletme benzeri yaklaşımın üniversitelerin akademik kültürünü bozabileceğini sıklıkla vurgular. Girişimci üniversite olmak tüm organizasyonda kısa dönemli olmayan, temel bir kültür değişimini gerektirir. Böylece oluşan girişimci kültürü zamanla akademik kültür ile çelişebilir (Smit, 2002: 13). Ayrıca bazı akademisyenler, ticaret geleneğine özellikle de öğrencilerin bir müşteri olarak görülmesine pek hoş bakılmayacağını savunur (Kozeracki, 1998: 1-2).

Sonuç olarak; bu eleştirilere rağmen günümüzde genel eğilim, üniversitelerin giderek girişimci bir yapıya büründüğüdür. Üniversitelerin karşı karşıya olduğu ciddi sorunlar, özellikle de finansal sorunlar, girişimci bir organizasyon şeklinin uygulanması konusunda üniversiteler üzerindeki baskıları giderek artırmaktadır. Bu nedenle, dünyadaki çoğu üniversite kendi organizasyon yapısını girişimci bir yapıya kavuşturduğu gibi, bir kısmı da bu yönde adımlar atmaya devam etmektedir.

4. DÜNYADA GİRİŞİMCİ ÜNİVERSİTELER VE DENEYİMLERİ

Girişimci üniversiteler, tüm dünyada yüksek eğitim kurumlarının karşı karşıya kaldığı temel gelişmelerden biri olarak kabul edilir (Ranga, 2002:4). Nitekim; 21. yüzyıl yüksek eğitim konulu dünya deklerasyonunda temel vizyon; girişimci yetenek ve inisiyatiflerinin geliştirilmesinin yüksek eğitimin temel ilgi alanı olduğu şeklinde açıklanmıştır. Yüksek eğitimde girişimci kültüre olan gereksinim,

daha çok bilgi odaklı ekonominin doğuşu ve sosyal organizasyonların gelişmesi çerçevesinde ele alınmaktadır (IEM, 2003:1).

Üniversiteler, günümüzde önceki yıllara oranla daha fazla girişimci aktivitelere yönelmektedir. Örneğin; Rusya'da üniversiteler, yönetim ve enformasyon sistemleri gibi yeni alanlarda girişimcilik konuları ve nitelikleri eğitimi üzerine odaklanmaktadır. Meksika üniversitelerinde devletten gelen yardımların yeterli olmayacağı yönünde genel bir kanı vardır. Bu nedenle, üniversiteler girişimci olmak, extra gelir üretmek, fakülte ve öğrencilerini bu çalışmalara katmak zorunda kalmışlardır. Bazı departmanlar, sahiplerine çeşitli hizmet satışları ve özel kurslar kanalıyla gelir sağlamak için açılmıştır (Johnstone, 1998: 12). Diğer taraftan, Arjantin'de üniversiteler tarafından üretilen kaynaklar, 1991 ve 1996 yılları karşılaştırıldığında toplam bütçenin %7'sinden %14'üne yükselmiştir. Zambiya, Gana ve Mozambik gibi bazı Afrika ülkelerinde de benzer özelliklere rastlamak mümkündür. Çin'de gerçekleştirilen reformlar, yüksek eğitim kurumlarına kendi finans kaynaklarını üretme konusunda daha fazla otonomi sağlamıştır. 1978 yılında gelirin %4'ü, 1992 yılında ise %14'ü yüksek eğitim kurumlarının kendi kaynaklarından elde edilmiştir. 1992 yılında 36 ulusal üniversitede araştırmalardan elde edilen yıllık gelir 1.12 milyar yene ulaşmıştır (Johnstone, 1998: 13).

Girişimci üniversitelere ilişkin verilebilecek en iyi örnekler aslında Amerikan ve Avrupa deneyimlerine aittir. Amerikan araştırma üniversitelerinin değişen ekonomik şartlardan oldukça etkilendiği bir gerçektir. Özellikle 1880'lerin sonlarında başlayan ekonomik gelişmelerden, 1940'lara kadar devam eden yavaş büyüme dönemi, 1940-1990 arasında federal fonlardaki dramatik genişlemeler ile günümüzdeki sınırlı kaynaklar dönemine kadar bir dizi gelişme bunlar arasında sayılabilir. 1990'lardan itibaren devlet ödeneklerinin zayıflaması, üniversiteler için oldukça önemlidir (Gumbort ve Sporn, 2001:7). Yüksek eğitim maliyetlerindeki yükselme ve geleneksel gelir kaynaklarının azalması nedeniyle fon temin etme yöntemleri değişmekte, rekabetçi piyasalara açılım söz konusu olmaktadır. Teknoloji yoğun rekabetçi çevrede yeni sermaye kaynaklarının bulunması, pek çok üniversitenin temel önceliğini oluşturmaktadır (Eckel, 2002:2).

1980 ve 1990'lı yıllar Amerikan üniversitelerinin piyasa ile daha fazla ilişki kurduğu dönem olduğu için, bir dönüm noktası niteliğindedir. Ayrıca bu gelişmeler, akademik kapitalizmin daha fazla ön plana çıkmasına neden olduğu gibi, araştırma üniversiteleri ile üniversite dışındaki dünya arasındaki kompleks ilişkileri de artırmıştır. Bu yıllarda bilim adamları ve üniversiteler daha fazla girişimci olmaya başlamış, akademik çevre ile diğerleri arasındaki ilişkiler akademik bilginin entelektüel haklara dönüşümünün hızlanmasıyla birlikte yeniden yapılanma eğilimine girmiştir (Aalerud, 2004: 15). Tüm piyasalarda rekabetin artması nedeniyle işletme liderleri yenilikçi faaliyetler için üniversitelere yaklaşımaya başladılar. 1980'li yıllarda Amerika'da üniversite-endüstri işbirliği araştırma merkezleri geliştirilmeye başlandı. Aynı zamanda İngiltere, Kanada ve Avustralya'da da hükümet fonlarıyla desteklenen benzer

araştırma merkezleri doğmuştur. Amerikan üniversiteleri yüksek eğitime yönelik hükümet harcamalarının azalması sorunuyla karşılaştıkları dönemde işletmeler ve hükümet ile ticari yeniliklere dayalı ilişkiler kurmayı önemli bir fırsat olarak görmüşlerdir. Dünya çapındaki üniversite-endüstri ilişkilerindeki bu gelişmeler “ikinci akademik devrim” olarak nitelenir. Bu çerçevede, bilimsel bilginin yeni fonksiyonlarının gelir yaratabilmek için uyumlu bir şekilde nasıl kullanıldığına değinilmiştir. Bilim; sadece kültürel bir süreç olarak değil, yeni gelir kaynakları yaratmak için düşünülen üretken bir güç olarak görülmeye başlanmıştır (Aalerud, 2004: 15-16).

Amerika’da günümüzde girişimci üniversitenin değişik bir versiyonu olan 1600’ün üzerinde “şirket üniversiteler” olarak adlandırılan yüksek eğitim kurumları söz konusudur. Bu bağlamda, beş farklı girişim sınıfından bahsedilebilir. Bunlar (Smit, 2002: 8-9):

- Kar amaçlı şirketleşmiş yüksek eğitim kurumları. Bu özel üniversiteler, sürekli artış eğilimindedir.
- Uluslararası organizasyonlar içerisinde karmaşık, çok yönlü eğitim-öğretim hizmetleri sunan kurumlar.
- Kendi vatandaşları için kar amacı gütmeyen, ancak kapıları yabancılara da açık olan eğitim-öğretim organizasyonları.
- Kar amaçlı piyasa hizmetlerini araştıran sözde kar amacı gütmeyen üniversiteler. Programlar, genelde işletmelere ya da ücret karşılığında öğrencilere yönelik olarak doğrudan sunulur.
- Uzaktan öğrenim yoluyla ticari temele dayalı olarak kendi piyasalarını uluslararası arenaya yaymaya çalışan prestijli kamu üniversiteleri.

Üniversitelerin büyük bir kısmı, genelde devlet ya da endüstri ile araştırma ve işbirliği yoluyla gelir elde edilmesi üzerinde odaklanır (11). Amerikan üniversitelerinde, teknoloji transferi ile ilgili araştırma sonuçlarının ticari girişimlere dönüştürülerek üniversite araştırmalarından sermaye gibi yararlanılması için genelde şu organizasyon türlerine başvurulmaktadır (Kozeracki, 1998:3):

- Fakülte üyeleri ve üniversitelere patent alma, lisans satışı yapma, araştırmalar için ticari alanları araştırma gibi konularda yardımcı olan lisans ve patent ofisleri,
- Yeni işletmelerin doğmasına yönelik teknik destekler, var olan işletmelere yönelik yönetim, yeni ürün geliştirme ve süreç yenilikleri alanlarında teknik destekler sunan küçük işletme geliştirme merkezleri,
- Belirli teknoloji alanlarında özellikle de üniversite-endüstri ortak desteği alanında araştırma ve teknoloji transferini destekleyen araştırma ve teknoloji merkezleri,

- İlgili teknoloji alanlarında çeşitli işletmelere çok yönlü hizmetler sunan iş/işletme kuvözleri,
- Üniversite teknolojisine odaklı işletmelerin kurulması ya da işletmelerin geliştirilmesi için üniversite finans kaynaklarının artırılmasına yardımcı olan yatırım/sermaye ofisleri.

Buradan anlaşılacağı gibi, girişimci fırsatlar hem fakülte üyelerine hem de geniş çerçevede kurumsal çevreye açıktır. Patent ofisleri ile araştırma ve teknoloji merkezleri, yüksek performansa sahip mühendislik bölümü öğretim elemanlarının çıktılarına dayanırken, küçük işletme geliştirme merkezleri ile iş/işletme kuvözleri ise daha geniş yetenekli personele gereksinim duyar. Bu inisiyatifler; genelde toplum ilişkileri ve iş geliştirme merkezleri ile yakından bağlantılıdır, küçük işletmelerin kuruluş ve gelişimini desteklemek için üniversite personeli ve iş adamlarının yeteneklerinden istifade edilmesiyle de ilişkilidir (Kozeracki, 1998:4). Yeni gelir yaratma konusunda potansiyel kaynaklar, sadece yukarıda ifade edilen aktivitelerle sınırlı değildir. Eğitim-öğretim müfredatı ve çeşitli kurumsal aktiviteleri de bunlar arasında saymak gerekir. Örneğin; bireysel kurslar, işletmelere yönelik kurslar, kısa dönemli kurslar, lisansüstü programlar ve çeşitli sertifikalar da yeni gelir kaynaklarının elde edilmesinde kullanılmaktadır. Üniversiteler artık yeni piyasalardan istifade edebilmek ve yeni gelir kaynakları yaratabilmek için kendi kurslarını, eğitim-öğretim müfredatı ve aktivitelerini değiştirmektedir. Çoğu durumda teknoloji, bu yeni gelişmelerin yeni öğrenci kitlelerine uygulanmasında anahtar araç konumundadır (Eckel, 2002:2).

Kuzey Carolina ve Carolina devlet üniversitesindeki gelişmeler göstermektedir ki; fakülte üyeleri arasında girişimci davranışlar sürekli olarak gelişmektedir. Yani, fakülte üyeleri çok çeşitli yollardan yeni girişimleri desteklemekte, organizasyonlar için danışman olarak faaliyet göstermekte ve akademi ile endüstri arasındaki karşılıklı etkileşimlere doğrudan bir köprü oluşturmaktadır. Danışmanlık faaliyetleri, endüstri ortakları ile fakülte arasında resmi araştırma anlaşmalarına zemin hazırlamakta, fakülteleri iş dünyasına yavaş yavaş ısındırmaktadır. Üniversitenin girişimcilik üzerinde odaklanan yönetim fakültesinin %23'ünün işletme dünyasıyla iç içe olduğu, %30'unun ise yeni girişimler için danışmanlık yaptığı söylenebilir. Fakültenin %13'ü, araştırma faaliyetlerinin kendilerini bir ürün ya da hizmetin ticarileştirilmesine yönlendirdiğini belirtir (Brawer, 1998:2). California Üniversitesi'nin ar-ge faaliyetleri yardımıyla şehirde 2002-2011 yılları arasında çok ciddi verimlilik artışlarının gerçekleşeceği tahmin edilmekte, bunun sonucu yaklaşık 104.000'den fazla iş imkanının doğacağı belirtilmektedir. 1998'den 2001'e üniversite kaynakları ile yaklaşık 2.600 icadın gerçekleştiği söylenebilir. Bu nedenle üniversite, geliştirilen patent sayısı itibarıyla önde gelen üniversiteler arasında olmayı sürdürmektedir. Üniversite ile birlikte teknoloji lisans anlaşmaları temelinde yaklaşık 160.000'den fazla işletme kurulmuştur. Üniversite bağlantılı firma oluşumlarının ve bunların yan sanayilerinin bölgesel bazda ekonomik ve katma değer katkıları büyüktür. Chiron, Inktomi ve Agillity İletişim California mezunlarının kurmuş olduğu temel işletmelere örnek olarak

verilebilir. Bu işletmelerin birleşik hasılatı, 2001'de 1.2 milyar \$'a ulaşmıştır (Rosan, 2006:6).

Girişimci üniversiteler konusunda bir diğer örnek, Avrupa deneyimidir (12). AB'nin Euro'ya geçiş düzenlemeleri, çoğu Avrupa ülkesinde durgun bir ekonomi yaratmıştır. Sonuçta, üniversiteler için ayrılan bütçe payının azaltılmasına gidilmiştir. Fransa, Almanya, İngiltere ve Avusturya gibi ülkelerde öğrenci başına kamu harcaması son 10 yıl içinde azalma eğilimi göstermektedir. Diğer taraftan, kamu dışı kaynaklardan elde edilen yüksek eğitim fonlarında ise bir artış görülmektedir. Örnek olarak; Fransa, Almanya, Hollanda ve İngiltere gibi ülkelerde özel sektör kaynaklarından elde edilen gelirin payında artış söz konusudur. Genel olarak; fon sağlama tabanını çeşitlendirme ve geliştirme baskısı, çoğu Avrupa ülkesinde yüksek eğitim sisteminin rekabetçi piyasalara girişine yol açmıştır. Gerçekleştirilen reform süreçleri, kurumları devletten daha fazla bağımsız kılma yani öğrenci harçları ve özel sektör yoluyla ek fonlar yaratma amacını taşımaktadır. Bu çerçevede, etkin yönetim yapıları gereksinimi ve fon artırma ve geliştirme yetenekleri oldukça kritik hale gelmiştir (Gumbort ve Sporn, 2001:7).

Clark'ın girişimci üniversiteler olarak nitelendiği Avrupa'nın Warwick, Strathclyde, Twente, Joensuu ve Chalmers üniversitelerine Glasgow, Limerick ve Leuven üniversitelerini de katmak mümkündür. Tablo 1, bazı AB ülkelerinde akademik girişimciliğin boyutunu ve önemli gelir akımlarını göstermesi açısından önemlidir. Avrupa'da en önemli girişimcilik faaliyetini sözleşmeye dayalı araştırmalar oluştururken bunu danışmanlık, bilimsel projeler ve dış eğitim faaliyetleri izlemektedir. Patent-lisans, uzun süreli işbirliği ve araştırma pazarlaması faaliyetleri de diğer akademik girişimcilik aktiviteleri olarak sıralanabilir.

Tablo 1: Seçilmiş Bazı AB Ülkelerinde Akademik Girişimcilik Faaliyetleri (%)

Faaliyetler	İsveç	Finlandiya	İspanya	Portekiz	İrlanda	İngiltere
Sözleşmeli araştırmalar	45	50	70	43	69	57
Danışmanlık	51	44	61	54	68	53
Bilimsel projeler	44	42	82	42	68	48
Dış eğitim	40	37	67	37	73	36
Test ve deneme	15	25	22	25	40	30
Patent ve lisans	12	20	7	20	26	16
Uzun süreli işbirliği	12	11	7	11	19	10
Araştırma pazarlaması	6	6	5	6	6	6

Kaynak: Cooke, 2004:15.

Üniversite araştırmaları ve entelektüel hakların ticari boyut kazanması, bölgesel kalkınma ile yakından ilişkilidir. Limerick, Twente ve Warwick üniversiteleri, yaklaşık 20 yıl önce zayıf ve geri kalmış olarak nitelenebilecek bölgelerde kurulmuştur. Ancak geçen sürede bu üniversiteler, kendi bölgelerinin ekonomik kalkınmasında hayati rol oynamıştır. Akademik araştırmalar ile endüstriyel uygulamalar arasındaki ilişkinin önemli bir coğrafi boyutunun olduğu kabul

edilmektedir. Bölgesel kalkınmaya bu üniversitelerin etkisi, endüstriyel araştırma, teknoloji ve yerel yenilikler üzerindeki akademik araştırmaların yayılma etkilerine yönelik olarak gerçekleşmiştir. Bu üniversitelerin hemen hepsinde bilim parkları, iş/işletme geliştirme merkezleri, yerel/bölgesel yönetimlerle ortak girişimlerin olduğu görülmektedir. Bu üniversitelerin en önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Smit, 2002:9):

- Üniversite öğrencileri, akademisyenler ve diğer personelin girişimciliğe, yeni girişim faaliyetleri ve risk almaya yönlendirilmesi,
- Spesifik araştırmalara yönelik ulusal ve uluslararası başarıyı yakalayabilmek için sürekli olarak mükemmeliyet üzerinde yoğunlaşma,
- Patent ve lisans faaliyetlerini kapsayan hukuki ve ticari bilgilere sahip üniversitede merkezi bir ofisin bulunması,
- Entelektüel hakların ticarileşmesi yoluyla yaratılan servetin bir kısmının araştırmacılar arasında paylaşılması,
- Bölgesel yönetim ile ortak bir girişim olarak bir bilim parkı ve iş geliştirme merkezinin bulunması,
- Spesifik uzmanlık alanlarında kritik kitle ya da gruplar oluşturmak için diğer üniversitelerle ortak girişimler içinde olmak.

Bu üniversitelerden birisi olan Twente Üniversitesi, teknolojik ve sosyal çalışma programları sunar, araştırma faaliyetlerini toplumun genel menfaatlerine adapte etmeye çalışır. Girişimci davranış modeli, öğrencilerden öğretim üyelerine kadar tüm üniversiteye hakim durumdadır, yeni düşünce ve tehlikelere hızlı uyum sağlayabilecek bir mantığa sahiptir ve bu mantık yeni personel alımları, yeni araştırma ve fon temin etme politikalarına yansır. Üniversite, oldukça aktif faaliyet gösterip, hızlı reaksiyon gösterme ve uyum sağlama yeteneğine sahiptir, ayrıca piyasa ekonomisine kendisini adapte etmeye çalışır (Mautner, 2004:20). Diğer taraftan; Warwick Üniversitesi Avrupa'da girişimci üniversitelerin en önde gelenlerindedir. Girişimci bir yapıya kavuşmak, Warwick'e daha fazla yatırımda bulunma, daha kaliteli personel temin etme ve uluslararası rekabete açık bir kampüs altyapısı oluşturma imkanı sağlamıştır (Smit, 2002:13).

Vienna Üniversitesi, kar etme amacını ön planda tutan girişimci bir üniversite olarak bilinir. Üniversite, sürekli olarak değişme ve gelişmeye devam etmektedir. Girişimci üniversite misyonuna göre, bu, üniversitenin ticarileşmesi anlamına gelmemekle birlikte, üniversite sınırlı faaliyet alanlarında ticari aktivitelere katılmalı, kendi eğitim hedeflerine ulaşmalıdır. Girişimci üniversitenin temel prensibine göre üniversite; hizmet üretiminin gerçekleştiği, çoklu üretim süreçleri neticesinde çıktılardan elde edildiği bir mekandır. Bu çıktılar, yayınlarda ve mezun öğrencilerde kendisini hissettirmektedir. Aynı zamanda, üniversite bu çıktılardan sosyal etkilerinden de sorumludur (Mautner, 2004:23-24).

Avrupa'nın bir diğer örneğini oluşturan Sheffield Hallam Üniversitesi; eğitimde işletme-girişimcilik olgusunu yeniden tanımlama amacındadır, temel misyonu öğrenci, personel ve müşterilerin faydasını gözeterek şekilde üniversitenin tüm

faaliyetlerinde girişimci/işletme kültürünü yaymaktır. 2001 yılında kurulan girişim merkezi sadece bir bina olmayıp, belli bir mantığın ürünüdür. Üniversiteye göre girişim eğitimin temel bir parçasıdır, öğrenciler de girişimci öğrenci olmalıdır. İnsanların refah düzeyinin yükseltilmesi, girişimci ruhunun uygulama bulmasına bağlıdır. İşletme, endüstri ya da ortaklarına yönelik üniversite hizmetleri uygulamalı, yaratıcı ve yenilikçidir; yüksek teknolojili araştırmalar, ar-ge ortaklıkları ve uygulamalı danışmanlık büyük öneme sahiptir (Mautner, 2004:22).

5. SONUÇ

Girişimci üniversiteler olgusu, ilk kez 1998 yılında Burton Clark tarafından ortaya atılmıştır. Warwick, Strathclyde, Twente, Joensuu ve Chalmers üniversitelerini inceleyen Clark, bu üniversiteleri Avrupa'nın en girişimci üniversiteleri olarak tanımlamış, üniversitelere yönelik bir kurumsal girişimcilik modeli geliştirmiştir.

Akademik çevrede girişimcilik kültürü ve prensiplerini yerleştirmeye çalışan girişimci üniversitelerin en önemli rolü, bölgesel ve ulusal refah artışını destekleyecek şekilde girişimcilik üzerinde yoğunlaşmaktır. Bu bağlamda, yukarıda sayılan üniversitelerin yanı sıra, Kuzey Carolina ve Carolina devlet üniversiteleri ile Glasgow, Limerick, Leuven, Vienna ve Sheffield Hallam üniversitelerini bu kategoriye dahil etmek mümkündür. Ağırlıklı olarak Amerika ve Avrupa'da yoğunlaşmakla birlikte, günümüzde gelişmekte olan ülkelerde de üniversitelerin yavaş yavaş girişimci niteliklere adapte olmaya başladığı söylenebilir. Üniversitelerin karşılaştığı hayati problemler, özellikle de devletin finansal desteğinin azalması girişimci bir yapıya dönüşme konusunda önemli bir baskı unsuru olarak görev yapmakta, bu nedenle de üniversiteler giderek artan bir hızla girişimci niteliklere sahip olmaya çalışmaktadır. Üniversiteler; sözleşmeli araştırmalar, danışmanlık, bilimsel projeler, dış eğitim, patent-lisans, uzun süreli işbirliği, eğitim-öğretim müfredatının ayarlanması gibi faaliyetler üzerinde yoğunlaşarak akademik girişimciliği geliştirmeye çalışmaktadır. Bu üniversitelerin bir kısmı organizasyonel değişimi gerçekleştirdiği gibi, bir kısmı da bu yolda çalışmalarını sürdürmektedir. Limerick, Twente ve Warwick örneklerinde olduğu gibi çoğu girişimci üniversite, akademik araştırmaların endüstriyel araştırma, teknoloji ve yerel yenilikler üzerindeki etkileri ile kendi bölgelerinin kalkınmasına hizmet etmektedir. Özellikle de bilim parkları, iş/işletme geliştirme merkezleri, yerel/bölgesel yönetimlerle ortak girişimlerin burada önemli rol oynadığı söylenebilir.

Her ne kadar, günümüzde üniversite camiasında girişimci bir organizasyon modeline sahip olmak genel bir eğilim ise de, bu konu oldukça kompleks tartışmalara sahne olmaktadır. Girişimci yapının yüksek eğitimi metalaştıracağı, akademik kültürü zedeleyebileceği, girişimci hedeflerin üniversitenin uzun dönemli hedeflerini aksatabileceği, öğrencilerin müşteri olarak görülmesi ve bilimsel bilginin bir gelir kaynağı olarak kullanılmasının önemli sorunları gündeme getirebileceği sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu nedenle, bu tartışmaların giderek daha da artması mümkün gözükmemektedir.

SON NOTLAR

(1) Harcama etkileri; genelde üniversitelerin kendisinin, personel ya da öğrencilerinin tüketim ve harcamalarının gelir ve istihdam üzerindeki etkilerini içerir. Diğer taraftan bilgi etkileri; üniversite aktivitelerinin faydalarını yani, yüksek eğitilmiş mezunlar verilmesi, bilgi üretimi ve yayılımını kapsar. Son yıllara kadar, üniversitelerin bölgesel kalkınma üzerindeki rolüne değinen çoğu çalışma, ağırlıklı olarak harcama etkileri üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Oysa ki, günümüzde bilgi etkileri üzerinde araştırmalar yaygınlaşmakta, üniversitelerin öğrenen bölgeleri destekleme yolları, bu şekilde istihdam yaratma ve bölgesel rekabet gücünü geliştirme fonksiyonları dikkate alınmaktadır (Newlands, 2003:1)

(2) Akademik girişimcilik olgusunda, girişimciliğin temel prensipleri sadece üniversite öğrencilerinin programlarında değil, fakülte ve yönetim faaliyetlerinde de kendisini hissettirmektedir. Bu, aslında girişimci üniversiteler olgusuyla çok yakından ilişkilidir (Brawer, 1998:1).

(3) Kültür, çok çeşitli yönlerden bölgesel kalkınma sürecini etkiler. Şöyle ki; bir sektör olarak kültür endüstrileri önemli sayıda bireyi istihdam eder. Turizm endüstrilerinde, boş zamanı değerlendirme ve bazı üretim faaliyetlerinde önemli bir unsurdur. İkinci olarak kültür, yaşam kalitesinin desteklenmesi bağlamında bölge içindeki yetenekli işgücünü tutarak ve diğer bölgelerden işgücünü çekerek önemli bir fonksiyon görür. Ayrıca, yatırımları çekebilmek için bölgeler, hem kültürel aktiviteler hem de temel ekonomik aktivitelerde kültürel değerleri kullanırlar. Son olarak kültür, bölgesel uyum ve sosyal sermayenin desteklenmesinde kritik bir faktör olarak görülebilir (Charles, 2001:14).

(4) Bu güçler; uzaktan öğrenim, uzmanlaşmış eğitim ve yaşam boyu öğrenme olarak sıralanabilir. Uzaktan öğrenime önemli bir talep söz konusudur. Gelecekte üniversitelerin sadece öğretim elemanlarının kalitesi ile değil, elektronik hatların yoğunluğu ve internet bağlantı derecesi ile sınıflandırılacağı olasılığı üzerinde durulmaktadır. Hatta, yapıları ve sınıfları olmayan bir üniversitenin hayal edilebileceği belirtilmektedir. İş/işletme sürdürülebilirliğinin gerçekleştirilmesi, girişimcileri kendi personelinin bilgi ve yetenek düzeyini geliştirecek eğitim aktivitelerine doğru yönlendirmekte, böylece uzmanlaşmış eğitim önem kazanmaktadır. Bilgi yaşam sürecinin kısalması nedeniyle, bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi için eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi yani yaşam boyu öğrenme önemlidir (Smit, 2002:8).

(5) Piyasa ya da piyasa benzeri davranışlara uyarlanabilen bir yüksek eğitim sisteminde tüm monopolcü durumlar ortadan kaldırılmıştır. Onun yerine, yüksek eğitim sistemi tam anlamıyla rekabete açılmış, böylece rekabetçiler arasındaki rekabet te artmıştır. Ticari boyut kazanmış bilgi, yüksek eğitim piyasasında yeni aktörlerin rolünü yansıtır. Aslında bunlar, eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yeni müşterileridir. Bu yeni müşteriler güçlenecek ve hükümet eğitim hizmetlerinin temel alıcısı olarak faaliyet gösterecektir. Yüksek eğitim piyasasının oluşumu, aslında ürün ve hizmetlerin potansiyel müşterilere sunulması gibi temel işletme

aktiviteleriyle benzerdir. Bu yüksek eğitim piyasasındaki ürünler; ticareti yapılabilir araştırma sonuçları, patent ve lisanslar, internet odaklı eğitim programları, iş ve endüstri çalışanları için özel programlar ve geleneksel full-time eğitim programları gibi hizmetler olarak örneklendirilebilir. Alıcılar ise geleneksel öğrenciler ve onların ebeveynleri ile iş ve endüstri çevresidir. Bunun yanı sıra, açık bir üniversite sistemi her zaman değişime uyarlanabilir olacaktır (Aalerud, 2004:28). Eğitim piyasası hem geniş, hem de hızlı şekilde büyümektedir. Bilgi patlaması, yeni bilgi ve müşteriler için yeni piyasalar yaratır, birkaç büyük aktör piyasa üzerinde hakim değildir. Teknoloji ve telekomünikasyon düzeyinden uluslararası bazda istifade etme ve katma değer potansiyeli oldukça yüksektir (Smit, 2002:10).

(6) Teori; mal ve hizmetlere yeni talebin nasıl yaratılabileceği konusunda anahtar unsur olarak yeniliklere özel önem atfeder, girişimciler, ana misyonu yeniliklerden istifade edebilmek için yeni ve bağımsız iş/işletmeler yaratmak olan işletme sahibi ya da yöneticileri içerir. Ayrıca, piyasaya yeni ürün ve hizmetler sürerek var olan ekonomik yöntemleri değiştirmeye çalışan bireyler de girişimci olarak görülür. Bu, genelde yeni organizasyon türlerinin kurulmasıyla ya da yeni hammaddelerin kullanılmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle teori, girişimcileri yenilikler üretmek için var olan piyasa yapısının ve eski ürün ve hizmet üreten mevcut işletmelerin zayıflamasına neden olan bireyler olarak düşünür. Bu teorinin en önemli yanı şudur ki; yeni talepler yenilikleri yaratır. Bu yeni talepler, ancak yeni girişimcilerin gerçekleştirdiği yenilikler kanalıyla piyasaya yönelir. Bu nedenle, Schumpeter'in gözüyle girişimciler, refah yaratan ve refahın dağılımını sağlayan mekanizmalar olarak değerlendirilir (Aalerud, 2004:25).

(7) Girişimcilik, "büyük güzeldir" anlayışını derinden sarsan bir akım olarak görülebilir. Tarihin ilk zamanlarından itibaren doğan milyonlarca girişimci firma dünyanın yeni başarı hikayelerine imza atmakta, büyük işletmeler hayatta kalabilmek için büyük çaba sarf etmektedir (Smit, 2002:1). Dünyanın değişim hızı, günümüzde büyük organizasyonların yavaş yavaş çöküşünü, girişimciliğin ise artan ölçüde ortaya çıkışına sahne olmaktadır. Bu, aslında vahşi kapitalizmin çöküşü olarak tanımlanabilir. Büyük firmalar esneklik ve yaratıcılık kabiliyetlerinden yoksun olduklarından bunu yeni kurallar, yapılar, hiyerarşi ve kantitatif analizler ile telafi etmeye çalışır. Yeni liderlik yaklaşımlarına sahip, katma değer yaratan, fırsatları değerlendirebilen, yeniliklere açık, esnek ve hızlı girişimci firmalar büyük, eski ve hantal firmaların yerini almaktadır. Yenilikçi ve rekabetçi yapıları nedeniyle girişimci aktiviteler yeni organizasyon ve yönetim modellerinin geliştirilmesinde kayda değer bir kapasite ve yetenek sergilemektedir. Büyük aktörler için ayakta kalmanın tek yolu, girişimci kültürüne sarılmak ve yüksek rekabetçi avantaja sahip temel işler üzerinde yoğunlaşmaktır (Smit, 2002:2-3).

(8) Mautner (2004:11-12)'a göre, girişimci üniversite olgusu kavram olarak ilk kez Clark'ın 1998 yılı "Girişimci Üniversitelerin Yaratılması: Dönüşümün Organizasyonel Boyutu" isimli kitabında ele alınmıştır. Bu nedenle eser, bu konudaki referansların merkezi durumundadır. Çalışma; Avustralya, İngiliz ve

Kuzey Amerika yüksek eğitim literatüründen oluşmaktadır. Burada Clark, 21. yüzyıl üniversite sistemleri arasında karşılaştırma yaparak modern, girişimci üniversiteler için bir çerçeve belirlemiştir.

(9) Akademik kapitalizm konusunda ayrıntılı bilgi için bkz: Rhoades ve Slaughter (2004).

(10) Etzkowitz (2004:65)'e göre girişimci üniversite; sermaye temin etme, bağımsızlık, karşılıklı dayanışma ve yansıma özelliği gibi farklı olguların kombinasyonları çerçevesinde oluşan fırsatlar ile ilişkilidir. 1970 ve 1980'li yıllarda gerçekleşen ve günümüzde devam eden kamu kesimi fonlarındaki ciddi kesintiler yerine, Etzkowitz (2004) uluslararası rekabette meydana gelen artışa bir yanıt olarak akademi-endüstri işbirliği üzerinde durulması gerektiğini savunur. Ona göre; hem endüstri hem de akademik çevre, ekonomik büyümeyi sağlayabilmek için teknolojiye meydana gelen gelişmeleri yeniden gözden geçirmek zorundadır.

(11) Ortalama olarak, Amerikan imalat sanayi firmalarında yeni ürünlerin %19'u, yeni süreçlerin ise %15'i doğrudan akademik araştırmalara dayanır, eczacılık ya da bilgi işlem gibi yeni teknoloji endüstrilerinde bu oranlar sırasıyla %44 ve %37'dir (Smit, 2002:9).

(12) Avrupa'da yüksek eğitimdeki son trend ve gelişmeler ile ilgili UNESCO-CEPES raporunda belirtildiği gibi; girişimci üniversiteler olgusu 1990'ların sonlarında hem kendi içsel yönetim ve organizasyon yapıları ile bağlantılı yenilikçi aktiviteleri hem de endüstri ile güçlü işbirliği programları anlamında Avrupa'da etkili olmaya başlamıştır. Bu gelişme, akademisyenlerden pratik problemlere daha duyarlı olmasının ve entelektüel girişimci olarak faaliyet göstermelerinin istenmesi, akademik kurumların bilgi ve teknoloji transferini kolaylaştırmak için işletmelerle yakın ilişkiler kurması nedeniyle aslında akademik kurumsal kültür ile yakından bağlantılıdır. Yüksek eğitim kurumları, sadece bilgi depoları ya da bilgi iletilicileri olma değil, aynı zamanda pek çok pratik probleme çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini bir kalkınma ajansı olarak görürler (IEM, 2003:1).

KAYNAKÇA

AALERUD, K. (2004): From Research University to Business Enterprise? The Significance of Intellectual Property Protection Strategies When Science becomes Commerce, Master of Philosophy in Higher Education, University of Oslo, September.

BANSEVICIUS, R. ve TOLOCKA, T. K. (1999): "Development of Co-operation between Lithuanian Technical Universities and Industry in the Period of Economic Restructuring and Privatisation", Global J. of Engng. Educ., 3(2):159-168.

BRAWER, F. B. (1998): "Academic Entrepreneurship in Higher Education", CELCEE (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education), (September 10), No: 98-3, 1-4.

CHAKRABARTI, A. K. ve LESTER, R. K. (2004): "Regional Development: Comparative Case Studies in the US and Finland", Massachusetts Institute of Technology Industrial Performance Center, Working Papers Series on Local Innovation Systems, No:2,1-14.

CHARLES, D. (2001): Universities and Regional Development, Project funded by the European Community under the Targeted Socio-Economic Research (TSER), Final Report, July.

CHARLES, D. (2003): "Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK Universities", *Local Economy*, 18(1):7-20.

CLARK, R. B. (2004): "Delineating the Character of the Entrepreneurial University", *Higher Education Policy*, 17:355-370.

CLAYMAN, B. P. ve HOLBROOK, J. A. (2003): The Survival of University Spin-offs and Their Relevance to Regional Development, Centre for Policy Research on Science and Technology (CPROST), Simon Fraser University, Canada.

CLEARY, J. (2002): "The Entrepreneurial University and The Learning Economy in A Regional Context", <http://www.aair.org.au/jir/2002Papers/Cleary.pdf>, (15.07.2006)

COOKE, P. ve LEYDESDORFF, L. (2004): "Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage", http://users.fmg.uva.nl/lleydesdorff/constructed_advantage/jtt2004.pdf, (22.08.2006)

DABSON, B. (2005): "Entrepreneurship as a Core Economic Development Strategy for Rural America", Presentation to the Advisory Committee for the Strengthening America's Communities Clearwater, Florida, June 2, 1-5.

ECKEL, P. (2002): "Governing Entrepreneurial Strategic Alliances that Capitalize on the Curriculum", Working Paper, American Council on Education, 1-21.

ETZKOWITZ, H. (2004): "The Evolution of the Entrepreneurial University", *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1):64-77.

FARIS S. K. (1998): "Community Colleges: Innovators of Entrepreneurial Spirit", CELCEE (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education), (September 10), No: 98-3, 1-4.

GUMBORT, P. J. ve SPORN, B. (2001): Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration, National Center for Postsecondary Improvement, Technical Report Number: 1-07, Stanford University.

HARVEY, J. (2004): "Rural Universities and Rural Development: Making a Difference. A Case Study from Rural Australia", A paper presented to the Europe at the Margins: EU Regional Policy, Peripherality and Rurality Conference. Angers, France, (15-16 April), 1-6.

IEM (2003): International Expert Meeting, Entrepreneurial Studies in Higher Education and Institutional Entrepreneurial Management, (4-7 December), Gelsenkirchen, Germany.

JEFFERY, C. (2001): The Resurgence of Regional Governments, Universities and the 'New Regionalism', ACU Conference of Executive Heads, Cyprus, (22-26 April), 1-6.

JOHNSTONE, B. (1998): The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms, The Worldwide University Reform Agenda, World Bank.

KARLSEN, J. (2005): "The Knowledge Concept and Universities Third Role", Paper to be presented at Seminar in Kingston (10.12.2005), 1-13.

KNIZAEV, E. (2004): "University Strategy in Regional Development", In Entrepreneurialism and The Transformation of Russian Universities: New Trends in Higher Education, International Institute for Educational Planning, edited by Kniazev, E., Pelikhov, N., Sandgren, A. ve Toivonen, N., UNESCO, 151-159.

KOZERACKI, C. (1998): "Institutional Entrepreneurship in Higher Education", CELCEE (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education), (October 15), No: 98-5, 1-4.

MAUTNER, G. (2004): "The Entrepreneurial University: A Discursive Profile of a Higher Education Buzzword", Working Papers, Vienna University, Austria, 1-45.

NEWLANDS, D. (2003): "The Role of Universities in Learning Regions", Paper presented for ERSA 2003 Congress, University of Jyvaskyla, Finland, (27-30 August), 1-20.

PETERS, M. A. (2004): "Universities, Regional Policy and the Knowledge Economy", Policy Futures in Education, 2(2):263-277.

RANGA, M. (2002): "Entrepreneurial Universities and The Impact of University-Industry Collaboration on Academic Research Performance and Management

of Academic Research Groups”, Presented for the DRUID 2002 PhD Conference, 1-28.

RHOADES, G. ve SLAUGHTER, S. (2004): “Academic Capitalism in the New Economy: Challenges and Choices”, *American Academic*, June, 1(1):37-59.

ROSAN, R.M. (2006): “The Role of Universities Today: Critical Partners in Economic Development and Global Competitiveness”, http://www.icfconsulting.com/Markets/Community_Development/docfiles/role-universities.pdf, (04.05.2006).

ROPKE, J. (1998): “The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy”, Working Papers, Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany, 1-15.

SEONGOH, D. (2000): “The Role Of Universities and Research Institutes for The Technopolis Development: The Case of Taedok Science Town”, <http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S10P06.pdf>, (23.08.2006)

SHADBOLT, P. ve KAY, J. (2005): “Industry Engagement: Transforming Good Intentions into Good Practice”, http://www.auqa.edu.au/auqf/2005/program/papers/session_f3_paper.pdf, (14.08.2006)

SMIT, A. A. (2002): “Entrepreneurial Universities: A Financial Survival Perspective”, <http://www.uovs.ac.za/intranet/Entrep/docs/Intreerede%20AvASmit.pdf>, (04.07.2006)

VITASKOVA, A. (2005): Cooperation between Universities and Private Enterprises: The Real (Im)Possibility, *Systems Integration*, 454-459.

WILLIAMS, G. (2004): “The Changing Political Economy of Higher Education”, In *Entrepreneurialism and The Transformation of Russian Universities: New Trends in Higher Education*, International Institute for Educational Planning, edited by Kniazhev, E., Pelikhov, N., Sandgren, A. ve Toivonen, N., UNESCO, 76-94.