

## Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>

Yavuz DEMİREL\*  
Muhsin HALİS\*\*  
Enes Uğur TOHUM\*\*\*  
Mustafa YÜCEL\*\*\*\*

**Atıf Künyesi:** Demirel, Y., Halis, M., Tohum, E.U. ve Yücel, M. (2018). Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20/3, 85-102.

**Öz:** Bu çalışmanın temel amacı; Kastamonu İlinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde sorunlarını bir bütün olarak tespit ederek, üniversite sanayi işbirliğinin bu sorunlar çerçevesinde yeniden dizayn edilmesini sağlamaya dönük önerilerde bulunmaktır. Bu bağlamda, Kastamonu İli sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetici veya sahiplerine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada; işletmelerin yönetim ve organizasyon, muhasebe ve finans, insan kaynakları yönetimi, üretim/pazarlama ve Ar-Ge, eğitim, yönetim sistem belge ve üniversite-sanayi işbirliği sorunları ele alınmıştır. Sorunların belirlenmesinde öncelikle işletme sahip ve yöneticileri, sanayi ve ticaret odası başkanlığı, organize sanayi müdürlüğü gibi sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Daha sonra bu görüşmelerin sonuçlarından ve ikincil kaynaklardan yararlanılarak işletme sahip veya yöneticilerine yönelik bir anket formu geliştirilerek söz konusu sorunlarla ilgili veriler toplanmıştır. Elde edilen verilere ilişkin betimsel sonuçlar verilerek bir durum tespiti yapılmıştır. Çalışmada, mevcut durum değerlendirildikten sonra ise söz konusu sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Üniversite, Sanayi, Üniversite-Sanayi İşbirliği, Sanayi İşletmelerinin Sorunları  
**Jel Kodu:** M19

<sup>1</sup> Bu çalışma, Kastamonu Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar Birimi tarafından desteklenen ve başarı ile sonuçlanan projeden üretilmiştir.

\*Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kastamonu, ydemirel@kastamonu.edu.tr.

\*\*Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kocaeli, muhsin.halis@kocaeli.edu.tr.

\*\*\*Arş. Gör., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kastamonu, eugurtohum@kastamonu.edu.tr.

\*\*\*\*Arş. Gör., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kastamonu, myucel@kastamonu.edu.tr.

## **A Research on Identifying the Problems of Industrial Businesses in Kastamonu Within the Framework of University and Industry Cooperation**

**Abstract:** The main purpose of this study is to identify the problems of the industrial businesses in Kastamonu within the framework of university-industry cooperation as a whole, and suggestions are made to redesign the cooperation between university-industry depending on the problems identified. In this context, a research has been held to managers or owners of the businesses in Kastamonu within the framework of industrial sector. In the study, are investigated management and organization, accounting and finance, human resources management, production / marketing and R & D, education, management system certification of organizations, and the problems of university-industry cooperation. Firstly, to identify problems, focus group interview has been held with the owners and managers of the businesses, the representatives of the associations such as the ministry of trade and industry chamber, and the principality of organized industry. Then, by using these interview results and secondary sources, a survey has been applied to the business holders or managers, and data were collected regarding these problems. By giving the descriptive results of the obtained data and a status determination was made. In the study, after is assessed the current situation, suggestions for solving the mentioned problems are presented.

**Keywords:** University, Industry, University-Industry Cooperation, Problems of Industrial Businesses

**Jel Code:** M19

### **GİRİŞ**

Üniversitelerin kurulum amaçlarından birisi de sanayi ile işbirlikleri yaparak; ülke ekonomisinde üretim, istihdam ve katma değer gibi unsurlara katkı sağlamaktır. Üretimin işbirliği çerçevesinde yapılması ile sanayi-üniversite arasında bir sinerji oluşacak ve oluşan sinerji ülke ekonomisine daha fazla yarar sağlayacaktır. Bu kapsamda üniversiteler genel itibari ile panel, kongre ve konferans gibi etkinlikler düzenleyerek; sanayi dünyası ile bir araya gelmektedir. Bu çabanın tek taraflı yapılması sürecin hızlı ilerlemesini engellemekte ve istenilen hususların tam olarak yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple üniversite sanayi işbirliğinin etkin bir şekilde sağlanması ve tarafların üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri hayati önem arz etmektedir. Bu sebeplerden dolayı; üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilebilmesi için sanayi sektörünün üniversiteye bakışına ilişkin mevcut durumun ortaya konulması ve üniversite akademik personelinin de sanayiye dönük araştırmalarına hız vermesi oldukça önemlidir. Kısacası her iki tarafın da sorunun çözümüne dönük somut adımlar atmaları gerekir. Bu kapsamda üniversiteler sanayi sektörünün sorunlarını yerinde ve fonksiyonel bazda ele almalı (üretim-pazarlama, yönetim ve organizasyon, muhasebe-finans, Ar-Ge. vb.), Üniversite-Sanayi işbirliği sürecinde sorun yaşanan konular tespit edilmeli ve çözüm önerileri geliştirilmeli, sanayi sektöründe Ar-Ge kültürü ve yapısı detaylı bir şekilde incelenmelidir. Bunun yanı sıra; başta aile işletmeleri olmak üzere, işletmelerin kurumsallaşma yolundaki engellerinin tespit edilmesi, teknolojinin etkin olarak kullanılmasının sağlanması, sektörün eğitime dayalı sorunlarının ve ihtiyaçlarının belirlenerek

## **Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma**

karşılanması ve işletmelerin KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansı ve devlet teşviklerinden etkin yararlanmalarının nedenlerinin araştırılması gerekmektedir. Üniversite-Sanayi işbirliğinin sağlanması neticesinde, işletmeler sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanacak, sektörde yenilikleri sürekli olarak takip edecek, ürünlerini pazarlara ulaştırma konusunda ve finansal açıdan mali sorunlar yaşamayacaktır. Bütün bunların bir arada gerçekleşmesi neticesinde işletmeler varlıklarını daha uzun yıllar devam ettirecektir.

### **1.LİTERATÜR TARAMASI**

Sanayi sektörü, ülke ekonomilerinin en dinamik ve üretken kesimini oluşturmaktadır. Sanayi sektöründe yaşanan gelişmeler ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Küreselleşme, teknolojiye yaşanan hızlı değişim, bilginin artan değeri sanayi sektörüne yeni fırsatlar sunarken birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Rekabet bu sorunları derinleştirmekte, yöneticiler daha kompleks bir bakış açısı ile değişimi yönetmek zorunda kalmaktadırlar. Bugünün fırsat, tehdit ve sorunları “dün”den nasıl farklı ise bugünün bilgi, teknik ve iş süreçleri ile de “yarın”ın sorunlarıyla mücadele etmek mümkün görünmemektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamak, firmaların geleceğine yapılan önemli bir yatırımdır. Bunun önkoşulu, “bugün”ü iyi organize etmekten geçmekte, diğer bir ifade ile fırsat ve sorunlara bütüncül bakış açısı ile bakmayı gerektirmektedir. Tek tek sorunlara odaklanmak firmaya bütüncül açıdan bakmayı engellemekte, sistemi tehdit eden sonuçlara yol açmaktadır. Bütüncül bir bakış açısı ile sanayi sektöründe yaşanan sorunlar bu aşamada ifade edilecektir.

Üniversite-sanayi işbirliğine taraf olanların ortak payda yaratmada temkinli davranmaları da sürecin sektöre uğramasında etkili olmuştur. Son yıllarda atılan adımlar, taraflar açısından sorunları tamamen ortadan kaldırırsa da, önemli gelişmelere yol açacak niteliktedir (Erdil vd., 2013; Sakıncı ve Bursalıoğlu, 2011). Bu bağlamda; üniversite sanayi işbirliği; yönetim ve organizasyon sorunları, üniversite sanayi işbirliğine ilişkin sorunlar, belgelendirmeye dayalı sorunlar, ar-ge ve yenilikçilik temelli sorunlar, muhasebe ve finansal temelli sorunlar, insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlar, üretim ve maliyet temelli sorunlar, pazarlama temelli sorunlar ve eğitim temelli sorunlar, çerçevesinde ele alınmıştır.

#### **1.1.Yönetim ve Organizasyon Sorunları**

Organizasyon, sadece firmanın içsel yapısını oluşturma sorunu değildir. İnsan, yapı ve süreç üçlüsü arasındaki ilişkinin uyumlaştırılması olarak ortaya çıkan organizasyon sorunu sadece

**Yavuz Demirel-Muhsin Halis- Enes Uğur Tohum-Mustafa Yücel**

üretim değil müşteri memnuniyetine yönelik sorunlara da kaynaklık etmektedir (Serinkan ve Cabar, 2008). İşletmelerin genel çerçevede gerçekleştirdiği yönetim faaliyetlerinde sorunlar olması halinde diğer birçok faaliyet tam anlamıyla gerçekleştirilemeyebilir. İşletmelerin yönetim ve organizasyon yapısının ana görevlerinden birisi işletmenin vizyon ve hedefleri doğrultusunda, işletmede çalışanların görev tanımlarını yapmak ve bu görev tanımlarına uygun niteliklere sahip kişileri bu pozisyonlarda görevlendirmektir (Şimşek, 2002:36).

Zaman içerisinde işletmelerin büyümesinin sonucu olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında da bir takım değişimlerin olması kaçınılmazdır. Bu değişimlere zamanında ve yeterli anlamlılık düzeyinde cevapların verilmesi işletmelerin devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu değişimlere zamanında cevap veremeyen işletmeler, gerçekleştirilen faaliyetlerde belirli standartların sağlanamaması ve kendilerini sürekli kontrol edecek oto-kontrol süreçlerinin sağlıklı işletilememesi gibi yönetsel sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedir (Gümüştekin, 2005:84).

Özellikle küçük çaplı işletmelerde olduğu gibi işletmelerin yönetici kademesinde bulunan insan veya insanlar, işletmenin bütün aşamalarında özellikle de üretim safhasında aktif rol almaktadırlar. İlerleyen zaman içerisinde işletmelerin ölçeklerinin büyümesi neticesinde yönetici kademesinde bulunan insan veya insanlar öncelikli olarak üretim safhasından geriye doğru çekilmektedir. Ama yönetim kademesi rolleri devam etmektedir (Kocabıyık ve Altunay, 2008:745). Bundan dolayı yönetim kademesinde bulunanların çalışanlara karşı bakış açıları ve davranış biçimleri işletmelerin yönetsel kademesi sorunlarına çözüm bulma noktasında yol gösterici konumdadır. Kısaca; yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları özellikle küçük ölçekli işletmelerin yönetsel sorun yaşayıp yaşamamaları açısından önemlidir (Uslu ve Demirel, 2002:175). Bunun yanı sıra; işletmelerin yönetim kademesinde bulunan insanlar, işletmede çalışan insanların kendilerinden daha az tecrübeli olduklarını düşündüklerinden sahip oldukları bazı yetki ve görevleri çalışanlara verme hususunda çekince göstermektedir (Akın, 2002:16). Yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve birikimi başkalarına aktarmamaları ve kendilerine olan güvenlerinin fazla olması bazı durumlar açısından işletmede sorunlara sebep olabilmektedir. Bu çerçevede yöneticilerin sahip oldukları yetkileri kendilerinden başkalarına güvenip de vermemeleri çalışanların kendilerini geliştirememelerine neden olabilmektedir (Özgener, 2003:151). Bu şekilde olan işletmelerin yöneticilerinin otokratik olması ve kararların tek kişi tarafından verilmesi, işletmenin dışa dönük yapısının olmaması ve bilgi alışverişinin düşük olmasına neden olmaktadır. Bu durumda olan işletmelerin otokratik yapısı,

## **Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma**

esnek karar alma mekanizmalarına ve doğru kararların alınmasına engel teşkil etmektedir (Börü, 1997:179).

Küçük ölçekli işletmelerde yöneticilerin karar alma mekanizmalarını tek başına yürütmeleri, çalışanların bu kararlara katılamamaları ve departmanlar arasında işbirliğinin zayıf olması işletmelerde koordinasyonun sorunlu olduğu anlamına gelmektedir. Bu da işletme açısından yönetsel bir sorun teşkil etmektedir (Tekin, 2004:206). İşletmelerde koordinasyonun düşük olması sonucunda önceden belirlenmesi gereken planların belirlenememesi ve belirlenen planların sağlıklı olarak işletilememesi söz konusu olabilir. İşletmelerin karar mekanizmalarını kendi bildikleri gibi işletmesi yani karar alma safhasında geleneksel yöntemlerin kullanılması işletmelerin modern zamanların yönetim uygulamalarına karşı uyumu zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda işletmeler çağın gerektirdiği şartlara uyum sağlayamamakta ve varlıklarını uzun vadede devam ettirememektedirler.

### **1.2.Muhasebe ve Finans Sorunları**

Düşük seviyede öz sermaye ile kurulan küçük işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeterli sermayeyi kendi dinamiklerinden elde edememektedirler. Literatüre bakıldığında küçük ölçekli işletmelerin çoğunlukla yatırımlarını gerçekleştirmek için kredi temininde sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra; işletmeler özsermaye yetersizliğinden, sermaye piyasasından gerekli fonları temin etmede ve finansal yapılarındaki yetersizlikten kaynaklı sorunlar yaşamaktadırlar (Yörük, 2001:59). Ayrıca küçük ölçekli işletmeler ekonomik alanda yaşanılabilen istikrarsızlıktan, bankacılık sisteminden kaynaklı sorunlardan, devletin teşvik politikalarının istenilen düzeyde olmamasından ve küçük ölçekli işletmelerin kendi yapısal şartlarından kaynaklı sorunlardan dolayı finansman noktasında problemler yaşamaktadırlar (Kutlu ve Demirci, 2007:190). Bu sebeplerden dolayı küçük ölçekli işletmeler finansman sorunlarını içyapılarından ve sermaye piyasası araçlarından karşılayamadıkları için devlet üzerinden borçlanma yolları aramaktadırlar (Tokay, 2001:104).

Firmaların ekonomik faaliyetleri yürütürken hem varlıklarında hem de kaynaklarında değişimler olmaktadır. Bu değişimin tespit ve kayıt altına alınması, işletme faaliyetlerinde etkinliği sağlamaya yardımcı olduğu gibi aynı zamanda geleceğe ilişkin faaliyet ve planlama kararlarına da ayna tutmaktadır (Alkan, 2013). Bu bağlamda işletmelerin muhasebeyi sadece varlıkları ve kaynakları kayıt işlemi olarak değerlendirmemesi gerekmekte; işletmenin gelecekteki uygulamalarına temel oluşturduğu unutulmamalıdır.

### **1.3.İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Sorunlar**

Genellikle insan gücüne dayalı işler gerçekleştiren işletmeler için insan faktörü oldukça fazla bir öneme sahiptir. Bu şekilde olan işletmeler mevcut insan kaynaklarını geliştirememekte ve çoğu zaman elinde tutamamaktadır. Bunun yanı sıra; işletmelerde çalışanların işletmeye bağlılıkları fazla olmakta ve düşük ücret almalarına mukabil işletmede bulunmaktan memnundur ve işletmeye karşı bir yabancılaşma içerisine girmeleri diğer büyük işletmelere nazaran oldukça düşüktür (Gümüştekin, 2005:85-86). Ayrıca küçük ölçekli işletmeler nitelikli insan gücü noktasında da sorunlar yaşamaktadır. Özellikle kalifiyeli çalışan küçük işletmelerde durmak istemeyip, bazı durumlar bakımından avantajlı olan büyük ölçekli işletmelere gitmek istemektedir (Özgener, 2003:146). Bütün bu gibi sebeplerden dolayı küçük ölçekli işletmeler insan kaynakları noktasında sorunlar yaşamaktadır.

Geçmişte önemli bir maliyet unsuru olarak kabul edilen insan unsuru, günümüzde değer yaratan önemli bir kaynak olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Firmaların ihtiyaç duyduğu insan gücü üniversitelerde eğitim almaktadır. Geçmişte mühendislik mesleğinin cazibesine kapılan firmalar, sosyal bilimler alanında yetişmiş insan gücünün önemini son yıllarda fark etmeye başlamışlardır. Sorunların çözümünü mühendislik temelinde arayan firmaların başarı sağlamada yetersiz kalabildikleri görülmektedir. Bu durumun kabulü, firmalarda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin değer bulmasında önemli bir rol oynamıştır. Rakipleri ile aralarında değer farkı yaratan unsurun insan olduğunu gören firmalar, konuya gereken önemi vermeye başlamış olsalar da, halen profesyonel hareket edemedikleri, çalışanlara karşı güven problemi yaşadıkları bilinmektedir. Profesyonel insanları işbaşına getirmede geçmişe oranla daha istekli görünseler de firma sahiplerinin kontrolü ellerinde tutma eğilimleri devam etmektedir (Zengin ve Aykırı, 2012).

### **1.4.Üretim/Pazarlama ve Ar-Ge Sorunları**

Küçük ölçekli işletmeler yapılarından dolayı fazla miktarda ürün üretememekte ve bunun doğal sonucu olarak da küçük pazar payına sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra; pazarlama alanında uzman yeterli sayıda personeli olmadığından veya finansal açıdan pazarlama elamanları yeterli düzeyde fonlanmadığından küçük ölçekli işletmelerin pazarlama araştırmalarına yeterince önem verdiği söylenemez. Bütün bu etkenler söz konusu işletmelerin dış pazarlara açılmasını engellemekle birlikte ulusal pazarda da fazla pazar payına sahip olamamasına neden olmaktadır (Müftüoğlu, 2002:137).

Küçük ölçekli işletmelerin üretim alanında yaşadıkları sorunların temelinde teknolojiye

## **Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma**

erişimin kolay olmaması ve teknolojinin maliyetinin yüksek olması vardır (Özgen ve Doğan, 1998:27). İşletmelerin üretim teknolojisi alanında bilgi alabilecekleri bir kurumun olmaması, gerekli görüldüğü takdirde istenilen bilgiye ulaşılamamasından dolayı yaşanan sorunlar üretim alanında yaşanan sorun olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede pazarın ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verilememesi ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanamaması, uygun üretim hatlarının tesis edilememesinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra; küçük ölçekli işletmeler belirli standartlar içerisinde üretim yaptıklarından pazardan gelebilecek ihtiyaçlara esnek bir şekilde cevap verememektedirler. Bunun ortadan kalkabilmesi için de işletmeler esnek üretim hatlarını işletmelerine kurmaları gerekmektedir ve bu işlem yüksek oranda teknolojiye yatırım gerektirdiğinden, maliyeti yüksektir (Müftüoğlu, 2002:63-65). Özetle pazarlama açısından da en önemli sorunun modern bir pazarlama perspektifi eksikliğinin olduğu görülmektedir. Bu eksikliğin yansımaları olarak ve pazarlama büyük firmaların yaptığı bir şey olarak kabul edilmektedir (Blankson ve Stokes 2002). Bu perspektif eksikliğinin her bir sektöre hatta işletmeye göre farklı yansımalarını olacağı da göz ardı edilmemelidir.

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi ve bilgiye ulaşımın kolaylaşması rekabet koşullarını iyice zor hale getirmiştir. İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen ana unsur ise AR-GE faaliyetleri ve inovasyona bağlı sürdürülebilir verimlilik artışıdır. AR-GE teknolojinin ilerlemesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya sahip olunan bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar ortaya çıkarmak, yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya geliştirmek amacı ile yapılan sistemli çalışmalardır. (Zerenler vd., 2007:653-667).

## **2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırma metodolojisi; araştırmanın amacı, kapsamı, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın bulguları başlıkları altında verilmiştir.

### **2.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Örneklem ve Kısıtları**

Bu çalışmanın temel amacı; Kastamonu İlinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde sorunlarını bir bütün olarak tespit ederek, üniversite-sanayi işbirliğinin sorunlar çerçevesinde yeniden dizayn edilmesini sağlamaktır. Araştırmanın kapsamını Kastamonu İlinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler arasından basit tesadüfî örneklem yöntemi ile gönüllük esasına dayalı olarak araştırma verileri toplanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı araştırma evreni Kastamonu'da faaliyet gösteren bütün işletmeleri kapsayacak şekilde genişletilememiştir.

**Yavuz Demirel-Muhsin Halis- Enes Uğur Tohum-Mustafa Yücel**

Anket sayısının çok fazla olmaması ve anket yöntemi dışında veri toplama tekniklerinden faydalanılmaması da araştırmanın diğer önemli kısıtlarındandır. Bu söz konusu kısıtlara rağmen, araştırma sonucunda elde edilen bulguların Kastamonu İli genelinde faaliyet gösteren işletmelere genişletilmesi öngörülmektedir.

## **2.2.Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak; nicel (kantitatif) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında ilk olarak Kastamonu'da faaliyet gösteren sanayii işletmeleri tespit edilmiştir. Tespit edilen işletmelerden rastgele seçilen işletmelerin yönetici veya sahipleri ile odak görüşme yaparak projede kullanılacak verilerin toplanması için bir anket geliştirilmiştir. Geliştirilen anket formu demografik özellikleri belirleyici sorular, yönetim ve organizasyon, muhasebe ve finansman, üretim, pazarlama ve Ar-Ge, insan kaynakları ile ilgili sorunları tespit etmeye yönelik sorular, üniversite-sanayi işbirliği kapsamında katılımcıların fikirlerini, işletmelerin sahip oldukları belgeleri ve üniversiteden talep ettikleri eğitimleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmak üzere toplam sekiz bölümden oluşturulmuştur. Anket formunda yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemeye yönelik sorular Kulakoğlu (2013), muhasebe ve finansman soruları Sarılı (2011), üretim, pazarlama ve Ar-Ge soruları Akgözlü (2008) ve (URL 1), insan kaynakları soruları Müfreze (2014), üniversite-sanayi işbirliği soruları Yardımcı ve Müftüoğlu (2014) çalışmalarından uyarlanmıştır. Anketler, araştırmanın ana kütesinden basit tesadüfi olarak seçilen işletmelerden 500 yönetici ve işletme sahibine yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programında değerlendirilerek projenin analiz ve bulgular başlığı altında verilmiştir.

## **3.ARAŞTIRMA BULGULARI**

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçlarından çıkarılan bulgulara ve bulgulara ilişkin yapılan yorumlara yer verilmiştir. Bu çerçevede toplanan veriler, betimleyici istatistiklerle ortaya konulmuştur. Betimleyici istatistiksel değerler **“(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne katılıyorum Ne katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum”** ölçeği dikkate alınıp hesaplanarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

### **3.1.Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ait bulguları şöyle özetleyebiliriz; toplam 504 katılımcıdan 441'i (%67,5) erkek, 63'ünün (%12,5) kadın olduğu; %35,9'unun 31 ile 35 yaş arasında ve %29,2'sinin 25 ile 30 yaş arasında olduğu; %37,7'sinin lise ve %27,8'inin lisans mezunu olduğu ve katılımcıların %51,8'inin 0-5 yıl aralığında bir çalışma

### Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma

süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca; katılımcıların kurum içerisindeki pozisyonlarına bakacak olursak; %32,1'inin personel ve %11,9'unun pazarlama yetkilisi olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin %22,2'sinin 51 ile 100 arasında çalışana sahip olduğunu ve %12,5'inin mobilya üretim faaliyetinde bulunduğunu ifade edebiliriz.

Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin yönetim organizasyon yapılarına yönelik mevcut durumları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Yönetim ve Organizasyon Durumu

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Std. Sapma
1. İşletmemizde hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.	498	3,6546	1,1633
2. İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.	499	3,7836	1,0399
3. İşletmemizde işe alım ve terfi konularıyla ilgilenen ayrı bir departman veya sorumlu vardır.	497	3,5352	1,2045
4. İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir.	491	<b>3,4969</b>	1,1907
5. Verimli personele verdiği katkı nispetinde maddi ve/veya manevi karşılık vererek motivasyon sağlanır.	502	3,5319	1,2565
6. İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir.	499	3,7756	1,0555
7. İşletmede çalışanlar sadece görevlendirildikleri birimde kendisine verilen işleri yaparlar.	501	3,5988	1,2069
8. İşletmede alınacak kararlar tüm işletme birim temsilcilerinin katılımı ile alınır.	504	3,5317	1,1943

*Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5:Kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre hesaplanmıştır.*

Katılımcıların işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarına ilişkin algılamaları incelendiğinde, ortalamaların genellikle 3 dolaylarında olduğu görülmektedir. Burada “İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir” ortalaması düşük olarak sonuçlanmıştır. Bunun yanı sıra; “İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış iş tanımları mevcuttur” sorusu yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda araştırma kapsamına giren işletmelerin emirleri yazılı olarak ve belirli yönergelere tabi olarak vermedikleri sonucuna ulaşılırken; işletmelerin iş tanımlarını açık ve net olarak belirledikleri görülmektedir.

Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin muhasebe-finance sorunlarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Muhasebe-Finans Sorunları

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Std. Sapma
1.İşletmemizde bağımsız bir muhasebe ve finans bölümü vardır ve bütün mali işler buradan takip edilmektedir.	499	3,7916	1,1106
2.Devletimizin sağladığı teşviklerden yararlanmak için gerekli bilgi birikimine sahibiz.	500	3,7120	1,0446
3.Devletin hangi kurumlarının ne tür teşvikler sağladığını bilmekteyiz.	497	3,5070	1,1307
4. İşletmemiz bankalar ve diğer kredi kuruluşlarından kredi temin noktasında problemler yaşamaktadır.	496	<b>2,4415</b>	1,1444
5. İşletmemizin borçları, alacaklarından fazladır.	493	2,6085	1,2325
6. İşletmemiz dış finansmana ihtiyaç duymaktadır.	493	2,5740	1,1691
7. Kredi alabilmek için istenen başvuru şartlarının ağır olmasından dolayı, işletmemiz kredi temininde zorluklar yaşamaktadır.	492	<b>2,4085</b>	1,1723
8. Genellikle öz kaynaklarla hareket etmeyi tercih etmekteyiz.	490	3,2633	1,1012

*Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5:Kesinlikle katılıyorum ölçüğüne göre hesaplanmıştır.*

Tablo 2’de araştırma kapsamında değerlendirilen katılımcıların muhasebe ve finans durumlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde ortalamaların genellikle 2 ile 3 arasında değiştiği görülmektedir. Özellikle “Kredi alabilmek için istenen başvuru şartlarının ağır olmasından dolayı, işletmemiz kredi temininde zorluklar yaşamaktadır” ortalaması düşük olarak sonuçlanmıştır. Bunun yanı sıra; “İşletmemizde bağımsız bir muhasebe ve finans bölümü vardır ve bütün mali işler buradan takip edilmektedir” sorusu yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda araştırma kapsamına giren işletmelerin kredi temin noktasında prosedürlerden kaynaklı sorunlar yaşamadıkları ve bağımsız bir muhasebe ve finans departmanına sahip oldukları söylenebilir.

Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin sorunları Tablo 3’de verilmiştir.

**Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma**

**Tablo 3: İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar**

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Std. Sapma
1. İşletmemizde insan kaynakları ile ilgili mevcut bir plan vardır.	499	3,5912	1,2128
2. İşletmemizde çalışanlar sınav yapılarak işe alınmaktadır.	495	<b>2,3657</b>	1,1246
3. İşletmemizde belirli ve sıkı işe alım standartları, prosedürleri ve önceden belirlenmiş eleman seçim kriterleri vardır.	500	3,2900	1,2653
4. Personel seçiminde farklı işe alma kaynakları kullanılmaktadır. (Üniversiteler, iş ve işçi bulma kurumu, internet vb.)	500	3,6500	1,0322
5. Bulduğumuz şehirde mevcut iş gücü nitelik ve nicelik açısından, işletmemizin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olduğunu düşünüyorum.	500	3,3680	1,1572
6. İşletmemizde her düzeyde personel için belirlenmiş eğitim programları vardır.	496	3,2238	1,1944
7. İşletmede performansa dayalı ücretlendirme yapılmaktadır.	493	2,8966	1,2954
8. Çalışanların iş güvenliği (iş yerinde sağlık tedbirlerinin alınması) sağlanmıştır.	496	3,9395	,95789
9. İşletmede çalışanlar kendi departmanlarıyla alakalı işletme bilgilerini birbirleriyle paylaşmaktadır.	498	3,7510	1,0041
10. İşin gerektirdiği niteliklerin uzun zamanda kazanılması, işletmemize işgücü temin etme noktasında zorluklar çıkartmaktadır.	495	2,8485	1,1361
11. İşletmemiz çalıştıracak nitelikli insan kaynağı bulmakta sıkıntılar yaşamaktadır.	496	2,8387	1,2103
12. İşletmemizde gerçekleştirilen işlerin ağır olması nedeniyle, işletme olarak işgücü temininde zorlanmaktayız.	496	<b>2,6935</b>	1,2238

*Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5: Kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre hesaplanmıştır.*

Tablo 3'ü değerlendirdiğimizde insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunlar arasında özellikle "İşletmemizde çalışanlar sınav yapılarak işe alınmaktadır" ortalaması düşük olarak sonuçlanmıştır. Bunun yanı sıra; "Çalışanların iş güvenliği (iş yerinde sağlık tedbirlerinin alınması) sağlanmıştır" sorusu yüksek ortalamaya sahiptir. Böylece araştırma kapsamına giren işletmelerin insan kaynağını temin noktasında sınav uygulamalarına başvurmadığı söylenebilir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin çalışanların iş güvenliği noktasında gerekli görülen tedbirleri aldığını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin üretim, pazarlama ve Ar-Ge sorunları yönelik mevcut durumları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4:** Üretim, Pazarlama ve Ar-Ge Sorunları

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Std. Sapma
1. İşletmemiz pazarla ilgili bilgi toplama ve değerlendirmeye yeterince önem vermektedir.	501	3,6547	1,1218
2. İç pazardaki istikrarsızlık faaliyetlerimizi olumsuz etkilemektedir.	500	3,1080	1,1588
3. İşletmemiz büyük işletmeler karşısında rekabet etmekte zorlanmaktadır.	495	<b>2,4465</b>	1,1133
4. İşletmemizin dış pazarlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığımı düşünüyorum.	494	<b>2,5385</b>	1,1559
5. Yeni pazarlara açılma noktasında sorunlar yaşadığımızdan dolayı sadece mevcut pazarları etkin kullanmaya çalışıyoruz.	499	2,7214	1,1549
6. Ürün kalitesi ve kalite yönetimi gibi uygulamalar işletmemizde yapılmaktadır.	498	3,8213	,99404
7. İşletmemizin ürün çeşitliliğini kolaylıkla artıramıyoruz.	496	2,6714	1,1077 6
8. Ürünlerimizin ambalaj ve paketlenmesinde standart sorunu yaşamaktayız.	493	<b>2,5903</b>	1,1645
9. İşletmemiz yeni ürün geliştirme hususunda zorluklar yaşamaktadır.	498	2,6406	1,1406
10. Ürünlerimizin fiyatlarını belirlerken maliyetlerimiz ön plandadır.	494	3,6113	1,0303
11. Müşterilerimize uygun ödeme şekilleri sunmak genellikle mümkün olmaktadır.	495	3,7333	1,0917
12. Ürünlerimizin dağıtılmasında lojistik sorunları yaşamaktayız.	485	<b>2,5670</b>	1,7751
13. Aracı maliyetlerimizin fazla olmasından dolayı, bu maliyetlerin ürün fiyatlarımıza yansıtıldığını düşünmekteyiz.	499	2,8216	1,1346
14. Reklam çalışmaları yapabilmek için, yeterli bütçeye sahip değiliz.	499	<b>2,5331</b>	1,1408
15. İşletmemiz ürünlerini tanıtabilmek için, fuar, sergi gibi organizasyonlara katılmak ve bu organizasyonları takip etme konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.	497	2,6056	1,1132
16. İşletmemiz nitelikli pazarlama elemanı bulmakta zorlanmaktadır.	496	2,8528	1,4868
17. İşletmemizin ürünlerini tanıttığı ve pazarlamasını yaptığı bir web sitesi vardır.	493	3,4118	1,2682
18. Ulaşılan pazarlara mevcut uzaklığımız işletmemize ürünleri pazarlaması konusunda engel oluşturmaktadır.	497	<b>2,5493</b>	1,1189

### Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma

19. Ürettiğimiz ürünlerin hammadde ile ilgili sorunlar yaşamaktayız.	493	<b>2,4037</b>	1,1086
20. Üniversiteler ile sanayinin iş yapma biçimleri ve performans kriterlerinin birbirinden farklı olması Ar-ge faaliyetlerini olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	496	3,0645	1,0711
21. İşletmemizin Ar-ge yatırımının gerekliliğine dair bilinç eksikliğinin olduğunu düşünüyorum.	497	2,9577	1,1863
22. İşletmemizin mevcut şartları göz önüne alındığında Ar-ge faaliyetlerini gerçekleştirecek finansal alt yapısının yeterli olmadığını düşünüyorum.	498	2,6124	1,0952
23. İşletmemizde Ar-ge departmanında istihdam edecek nitelikli personel bulma sorunu yaşamaktayız.	499	3,0581	2,1673

*Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5:Kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre hesaplanmıştır.*

Tablo 4 dikkate alındığında işletmelerin genellikle, hammadde tedarik sorunları, büyük işletmeler karşısında rekabet etmekte zorlanmaları, dış pazarlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, ürünlerin ambalaj ve paketlenmesinde yaşanan standart sorunu, dağıtım ve lojistik sorunları, tanıtım sorunları gibi temel sorunlarla karşılaşıldığı anlaşılmaktadır.

İşletmelerin sorunları incelendiğinde Tablo 5’de ifade edilen alanlarda eğitim açığının olduğu veya eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 5:** Eğitim İhtiyacı

Eğitim türü	Evet		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%
1. Yönetici geliştirme eğitimi	214	42,5	290	57,5
2. Kurumsallaşma eğitimi	141	28,0	363	72,0
3. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi	144	28,6	360	71,4
4. Muhasebe ve finans eğitimi	115	22,8	388	77,0
5. İnsan kaynakları yönetimi eğitimi	143	28,4	360	71,4
6. İletişim ve motivasyon eğitimi	204	40,5	298	59,1
7. Belgelendirme eğitimi	145	28,8	358	71,0
8. Üretim ve pazarlama eğitimi	155	30,8	348	69,0
9. Araştırma-geliştirme-proje eğitimi	237	47,0	267	53,0
10. Kişisel gelişim eğitimleri (stres, mobbing, zaman yönetimi, toplantı yönetimi, iş disiplini, vb.)	177	35,1	327	64,9

Diğer... Lütfen belirtiniz.

**Yavuz Demirel-Muhsin Halis- Enes Uğur Tohum-Mustafa Yücel**

Katılımcıların üniversiteden talep etmekte olduğu eğitimleri ifade edecek olursak; araştırma-geliştirme-proje eğitimi (%47,0), yönetici geliştirme eğitimi (%42,5) ve iletişim ve motivasyon eğitimi (%40,5)'nin görece olarak daha fazla olduğu ifade edilebilir. Ayrıca muhasebe ve finans eğitimi (%22,8), kurumsallaşma eğitimi (%28,0) ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin (%28,6) diğerlerine nazaran daha az talep edilen eğitim olduğu görülmektedir.

Sanayi kuruluşların ulusal ve uluslararası pazarlara girişini kolaylaştırmak için genel kabul görmüş standart ve spesifikasyonlara veya belgelere sahip olmaları gerekir. Ürün ve hizmet güvenliği ve kalitesini belirleyen bu belgeler çoğu sanayi işletmesinde bulunmamaktadır. Özellikle aile işletmelerinde bu oran daha da yüksektir. Araştırma kapsamında değerlendirilen sanayi işletmelerinin üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası süreçlerde yaygın olarak sahip olunması gereken belgeleri ilişkin mevcut durumları Tablo 6'daki gibi özetlenebilir.

**Tablo 6:** Yönetim Sistem Belge Durumu

Belge Türü	VAR		YOK	
	Sayı	%	Sayı	%
1. ISO 9000 (Kalite Yönetim Sistemi)	329	65,3	175	34,7
2. ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi)	38	7,5	466	92,5
3. ISO 14000 (Çevre Yönetim Sistemi)	99	19,6	405	80,4
4. OHSAS 18000 (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği)	285	56,5	219	43,5
5. HACCP (Gıda Güvenliği)	32	6,3	472	93,7
6. SA 8000 (Sosyal Sorumluluk Standardı)	84	16,7	420	83,3
7. CE İşareti (Ürün Güvenliği) ( <i>ihracat için zorunlu</i> )	173	34,3	331	65,7

Katılımcıların yönetim sistem belgeleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara bakacak olursak; ISO 9000 (Kalite Yönetim Sistemi) 'in (%65,3), OHSAS 18000 (İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği)'in (%56,5) ve CE İşareti (Ürün Güvenliği)'nin (%34,3) yaygın olarak sahip olunan belgeler arasında yer aldığını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra; HACCP (Gıda Güvenliği) (%6,3) ve ISO 22000 (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi) (%7,5) belgelerinin en düşük sahip olunan belgeler olduğu söylenebilir. Bu söz konusu belgelerin düşük olmasının nedenleri arasında Kastamonu İlinde gıda üzerinde faaliyet gösteren işletmelerin sayılarının az olması gösterilebilir.

Üniversite ve sanayi arasında sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik açıdan çok yönlü

### Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma

işbirliğinin olması ve bu işbirliğinin her geçen gün giderek öneminin artması genel kabul gören bir gerçektir. Ancak söz konusu işbirliğinde taraflar her zaman istedikleri sonucu da almamaktadırlar. Çünkü işbirliğinin önünde bazı önemli engeller ortaya çıkmaktadır. Bu engeller geniş bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde Tablo 7'de olduğu gibi tarafların misyonlarının, vizyonlarının, çalışma yöntem ve tekniklerinin, yapısal özelliklerinin ve beklenti farklılıklarının problemlerin kaynağı olduğu hususu ağırlık kazanmaktadır.

**Tablo 7:** Üniversite-Sanayi İşbirliği

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Std. Sapma
1. Üniversitelerin sanayinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünüyorum.	499	3,2705	1,20946
2. Öğretim üyelerinin sanayi ile işbirliği yapmalarının akademik kariyerleri açısından bir getirisi olmadığından dolayı, sanayi ile yeterince ilgilenmediklerini düşünüyorum.	503	3,4513	1,05294
3. Üniversite bünyesinde, Üniversite Sanayi İşbirliği'ni destekleyecek yapılanmaların yetersiz veya etkin olmadıklarını düşünüyorum.	498	3,4357	1,06380
4. Üniversitelerde sanayi sektörünün ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli sayıda öğretim üyesinin bulunmadığını düşünüyorum.	501	3,3493	1,04487
5. Mevcut çalışma usul ve esaslarının, öğretim üyelerinin sanayi ile işbirliği yapmasının önünde engel teşkil ettiğini düşünüyorum.	498	3,2530	1,04441
6. Öğretim üyelerinin sanayiye yeteri kadar tanımadığını ve sanayi ile ilgili sorunları sadece akademik bakış açısı ile ele aldıklarını düşünüyorum.	500	<b>3,5320</b>	1,04266
7. Üniversite ile sanayi arasında yeterli koordinasyonun sağlanamaması tarafların birbirine ön yargı ile yaklaşmasına neden olduğunu, bunun da çalışmaları olumsuz etkilediğini düşünüyorum.	499	3,4449	1,03088
8. Üniversite ile sanayi arasında destek programların süreçlerinde yaşanan sıkıntılar yaşandığını düşünmekteyim.	502	3,3984	1,04234
9. Üniversiteler tarafından sanayiye sağlanan desteklerin kapsamının dar olduğunu düşünüyorum.	501	3,4212	1,02775
10.En önemlisi de biz sanayicilerin, üniversitelere uzak durduğunu düşünüyorum	499	<b>3,0802</b>	1,23925

*Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle katılmıyorum,.....5:Kesinlikle katılıyorum ölçğine göre hesaplanmıştır.*

Katılımcıların üniversite ile olan işbirliğine ilişkin soruları algılamalarına bakacak olursak ortalamaların genellikle 3 dolaylarında dalgalandığını söylemek mümkündür. Burada “En önemlisi de biz sanayicilerin, üniversitelere uzak durduğunu düşünüyorum” ortalaması düşük olarak sonuçlanmıştır. Bunun yanı sıra; “Öğretim üyelerinin sanayiye yeteri kadar

**Yavuz Demirel-Muhsin Halis- Enes Uğur Tohum-Mustafa Yücel**

*tanımadığını ve sanayi ile ilgili sorunları sadece akademik bakış açısı ile ele aldıklarını düşünüyorum” sorusu yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda katılımcıların, sanayicilerin üniversitelerden uzak durmadığını, öğretim üyelerinin sanayiye yeterli düzeyde tanımadığını ve öğretim üyelerinin sanayi ile ilgili sorunlara teorik çerçeveden baktıkları söylenebilir.*

## **SONUÇ**

Üniversite-sanayi işbirliğinin önündeki engeller incelendiğinde temelinde, tarafların birbirlerini tam olarak anlayamamaları veya algılayamamaları, işbirliğini üstlenebilecek gerekli personelin bu sorumluluğu üstlenememeleri, üniversite ve sanayi arasındaki ilişkilerin kişisel düzeyde kalması ve kurumsallaşamaması, özellikle sanayinin üniversite ile olan ilişkilerinde kısa süreli ve ihtiyaç odaklı düşünmesi, sürekli ve uzun vadeli işbirliğine gitmemesi şeklinde sıralanabilir (Yıldız, 2005). Yardımcı ve Müftüoğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde öne çıkan sorunlar; iletişim ve koordinasyon eksikliği sebebiyle, tarafların birbirlerine karşı güvensiz ve önyargılı olmaları, üniversitelerin sanayinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaması, öğretim üyelerinin sanayi ile işbirliği yapmasının akademik kariyerleri açısından bir getirisi olmaması düşüncesi, üniversitelerin uygulamaları ve öğretim elemanlarından kaynaklanan problemler, üniversitelerin sanayilerden kopuk olmaları ve üniversitelerin sanayi kuruluşlarının ihtiyaçları hakkında bilgilerinin olmaması gibi sorunlar ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra; sanayinin üniversite ile işbirliği yapmasının avantajını yeterince anlayamaması, sanayiciyi üniversiteye yönlendirebilecek alt yapının zayıf olması, sanayicilerin üniversiteden beklentilerinin açık ve anlaşılır olmaması gibi sorunlar da yaşanmaktadır. Görüldüğü üzere, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde hem üniversitelerden hem de sanayicilerden kaynaklı sorunlar vardır. Bu sorunların aşılması yüksek düzeyde koordinasyon ve güven çerçevesinde olabilecek bir husustur.

Üniversite-sanayi işbirliği sağlandığı takdirde her iki tarafın bir takım kazanımları olacaktır. Kiper, (2004) ve Erdil vd. (2013)’ e göre; işbirliği neticesinde üniversiteler açısından, öğretim üyelerinin, araştırmacıların ve öğrencilerin bilgilerini pratikteki uygulamalarla desteklemeleri, öğretim üyelerinin araştırma olanaklarının artması, öğrenciler için staj ve benzer diğer olanakların sağlanması, mezunlar için potansiyel iş olanaklarına erişim, sanayi ile birlikte yapılan uygulamalı araştırma için hükümet fonlarından yararlanma imkanı ve bölgesel kalkınmaya katkı gibi kazanımlar söz konusu olacaktır. Ayrıca; sanayi açısından ise;

### **Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında Kastamonu'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinin Sorunlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma**

üniversite tarafından patentleştirilen teknolojiye erişimin önünün açılması, akademik danışmanlık avantajından yararlanmak, özellikle işbaşında teknik personelin eğitilmesi, üniversiteden mezun olan özellikle teknik donanıma sahip öğrencilerin istihdam edilmesi, sanayi odaklı projelerde karşılaşılan problemlerin çözümü, üniversitenin sahip olduğu çeşitli olanaklarına erişim gibi kazanımları olacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- Akgözlü, E. (2008). KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları ve Pazarlama Eğitimi İhtiyaçlarının Tespiti (Çorum İlinde Tanımlayıcı Bir Araştırma), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akın, H. B. (2002). Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar. Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı. 3, 13-27.
- Alkan, G. İ. (2013). İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Detay yayıncılık, (Ed. Muazzez Babacan), Ankara.
- Blankson, C. ve Stokes, D. (2002). "Marketing Practice In The UK Small Business Sector", Marketing Intelligence and Planning, vol 20/1, 49-61.
- Börü, D. (1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, Öneri Dergisi, Sayı 6, Cilt 1, 177-186.
- Erdil, E., Pamukçu, M. T., Akçomak, İ. S. ve Erden, Y. (2013). "Değişen Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Üniversite Örgütlenmesi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 68, No. 2, ss. 95 – 127.
- Ertuğrul, İ. (2004). "İmalat Sanayinde Ar-Ge Stratejisi ve Denizli Sanayinde Ar-Ge Çalışmalarına İlişkin Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7).
- Gümüştekin, G. E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı. 1 Cilt. 6, 71-93.
- Karagöz, M. (2008). KOBİ'lerin Teşvik Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Destekler ve Çözüm Önerileri, İl Genel Meclisleri Yerel Siyaset Dergisi, 85-94.
- Kiper, M. (2004). "Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi İşbirliği", Teknoloji, TMMOB 50. Yıl Yayınları, Ankara.
- Kocabıyık T. ve Altunay A. "Artan Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Sorunları ve Buna İlişkin Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, 2008
- Kulakoğlu, D. (2013). KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara İli Örneği, Gazi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kutlu, H. A. ve Demirci, N. Ş. (2007). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul Üniversitesi, 187-198.
- Müfreze, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bir Araştırma, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yavuz Demirel-Muhsin Halis- Enes Uğur Tohum-Mustafa Yücel

- Müftüoğlu, M. T. (2002). Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1998). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları, Dış Ticaret Dergisi, Sayı. 9, 45-66.
- Özgener, Ş. (2003) Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 137-161.
- Sakınç, S. ve Bursalıoğlu, S. A. (2011). “Bölgesel kalkınmada Üniversite-Sanayi İşbirliği Stratejileri”, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK, 2011), 27-29 Mayıs, İstanbul, 3.Cilt/Bölüm XV/ s. 2163-2169.
- Sarılı, Ö. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Finansman Tercihlerini Etkileyen Etmenler: Afyonkarahisar İli Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Serinkan, C. ve Cabar, H. (2008). “KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli’deki tekstil işletmelerinde bir araştırma”, Uluslararası İnsan Bilimleri dergisi, Cilt:5, Sayı:1, ss. 1-27.
- Şimşek, M. (2002). Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları. İstanbul: Alfa Basımevi.
- Tekin, M. (2004). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Ankara: Detay Yayıncılık
- Tokay, H. (2001). KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Türkiye’de KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Konusundaki Son Yasal Düzenlemeler –I, *Yaklaşım Dergisi*, Sayı. 104, 37-45.
- URL 1, 80 Soruda Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi  
<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/634002073287575000.pdf>  
(20.12.2016).
- Uslu, S. ve Demirel, Y. (2002). KOBİ’lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 12, 173-184.
- Yardımcı, A. ve Müftüoğlu, E. B. (2014), “Üniversite Sanayi İşbirliğinde Sanayi Kesiminin Beklentileri ve Sorunları”, TOBB Yayın No: 2014/235.
- Yıldız, H. (2005). “Türkiye’de Üniversite-Sanayi İlişkileri Ve Kobi’ler (Küçük Sanayi) Açısından Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 31, 207-229.
- Yörük, N. (2011)., ‘KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama’, 1. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir.
- Zengin, Y. ve Aykırı, M. (2012). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama”, KAÜ İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı: 3, ss. 91-116.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 653-667.