

**ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞBİRLİĞİNDE TİCARET VE SANAYİ  
ODALARININ ROLÜ:  
BİR YÖNETİŞİM MODELİ OLARAK MUTSO AKADEMİ**  
**THE ROLE OF CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY IN  
UNIVERSITY INDUSTRY PARTNERSHIP:  
MUTSO ACADEMY AS A GOVERNANCE MODEL**

**Ceray ALDEMİR\***, **Tuğba UÇMA UYSAL\*\***

\* Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, cerayaldemir@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7996-4886>

\*\* Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Öğretim Üyesi, utugba@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3652-7221>

**ÖZ**

*Neoliberal dönüşümle birlikte kamu kurumları ve özel sektör arasında kurulan ilişkinin niteliğinde de ciddi bir dönüşüm yaşanmıştır. Genel olarak bu dönüşümü kamu özel ortaklığı olarak ele alan geniş bir literatürün yanında, bu ortaklığı üniversite sanayi işbirliği özelinde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışma üniversite ve sanayi arasında kurulan işbirliği eğitim modeline yeni bir bakış açısı kazandırmak ve merkezden kontrol edilen bir üniversite sanayi işbirliği yerine âdem-i merkezîyetçi ve katılımcı bir model ile işbirliğinin nasıl etkili bir mekanizmaya dönüştürüleceğini il temelli bir örnek ile açıklamayı hedeflemektedir. Çalışmada öncelikle kalkınma planlarında detaylı olarak ele alınan kamu özel ortaklığı ve Türkiye'deki gelişimi incelenmekte ve üniversite sanayi işbirliğinin bu ortaklıktaki önemini teorik olarak ortaya konmaktadır. Çalışmanın sonunda ise, üniversite sanayi işbirliğinde sivil toplum kuruluşlarının rolü ticaret ve sanayi odaları özelinde incelenmekte ve teorik olarak tartışılan eğitim temelli işbirliğinin Muğla ilindeki uygulama modeli olan MUTSO Akademi örneği üzerinden hizmet veren ve hizmet alan olarak akademinin ekosistemine dâhil olan 50 işletme yöneticisinin katıldığı yarı yapılandırılmış anket çalışması bulgularına yer verilmektedir. Böylelikle Muğla İlinde Teknoloji Transfer Ofisleri bünyesinde yürütülmesi gereken temel faaliyetlerin bu yapılanmanın yokluğunda MUTSO Akademi tarafından ne şekilde üstlenildiğine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** kamu-özel ortaklığı, üniversite-sanayi işbirliği, üçlü sarmal model, ticaret ve sanayi odaları

**Jel Kodları:** O10, O31, O40

**ABSTRACT**

*There has also been a serious transformation in the nature of the relationship between public institutions and the private sector as a result of the neoliberal transformation. In general, there is a large literature that considers this transformation as a public private partnership, as well as studies that address this partnership in the context of university industry cooperation. This study aims to give a new perspective to the cooperative education model established between the university and the industry and to explain with a provincial example how cooperation will be transformed into an effective mechanism with a decentralized and participatory model instead of centrally controlled university industry cooperation. In this study, firstly; public-private partnerships and its development in Turkey are examined and the importance of the university-industry cooperation is demonstrated theoretically. Then, the role of non-governmental organizations in university industry cooperation is examined in the fields of trade and industry. And finally, this study includes the findings of the survey study with 50 executive managers who serve on the MUTSO Academy sample, which is the application model of Muğla province, which is theoretically discussed, and which are included in the*

*ecosystem of the academy as a service area. Thus, this study evaluates how the MUTSO Academy undertakes the basic activities to be carried out by the Technology Transfer Offices in the province of Muğla.*

**Keywords:** *public-private partnership, university-industry cooperation, triple spiral model, chambers of commerce and industry*

**Jel Codes:** *O10, O31, O40*

## GİRİŞ

1970’lerden sonra fordist üretim sisteminin talep değişimlerine yanıt verememesi ile ortaya çıkan post – fordist dönemdeki yeni piyasa formu daha küçük, esnek ve müşteri temelli işletme birimlerinin ortaya çıkmasına imkan sağlamıştır. Bu süreçte meydana gelen endüstriyel bölünme kamu sektöründeki birimlerin (Veggeland, 2009:64) ve kamu politikalarının da niteliğini gözle görülür ölçüde değiştirmiştir (Şahin, 2014:58). Bu değişim nedeniyle ortaya çıkan yeni piyasa formunun kamu-özel ortaklığı (Public Private Partnership- PPP) adı verilen, temelinde yeni bir işbirliği olmayan ancak neoliberal çağda popülerlik kazanan bir ortaklık mekanizmasının kullanımını yaygınlaştırmıştır.

Tarihsel bağlamda kökleri 16. yüzyıla kadar uzanan PPP uygulamada bir yandan şimdiye kadar kamusal tekel için ayrılmış olan sektörlerle girerken diğer yandan da yakın zamana kadar bilinmeyen farklı uygulamalarla (Tilak, 2010) birçok ülkede uygulama alanı bulmuştur. Ülkeler bazında benimsenen aktif yapısal politikalar aracılığı ile, yeni teknolojiler, teknoloji transferi, yenilikçi sistemler, alt yapı çalışmaları ve uluslararası rekabeti etkileyen diğer faktörler ile bağlantılı olan stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için bu ortaklık türü (Lewis vd., 2000: 179) kamu hizmetlerinde özel sektörün herhangi bir rolünü uzun süre yasaklamış olan ülkelerde bile kabullenilmiş ve çoğu kalkınma faaliyetinde özel sektör ve PPP’nin gerekliliği dile getirilmiştir.

Böylelikle devletin aktif işgücü piyasasına doğrudan katkı sağlamak amaçlanmış ve işgücü yeniden kalifiye hale getirilerek fiyat temelli işgücü yerine yetkinlik temelli

işgücünün tercih edilmesi konusu gündeme gelmiştir. Yani özel sektörün çıkarları kadar kamunun da çıkarlarının korunmasını garanti altına alan ortaklık mekanizmasının (Lewis vd., 2000: 179), etki alanının havaalanı, demiryolu, yol yapımı gibi çeşitli altyapı geliştirme sektörleri ile sınırlı olmayıp eğitim, sağlık ve birtakım sosyal hizmetler (yoksulluk ve yaşlılık gibi alanlara eğilen) gibi uzun süredir devletin yetki alanına giren sektörlerde de etkin bir şekilde kullanımı sağlanmıştır.

Geniş uygulama alanına sahip olan ve literatürde son kırk yılda gelişmiş ülkelerde olduğu kadar gelişmekte olan ülkelerde de kalkınma stratejileri konusunda moda bir slogan haline gelen kavramın tek bir tanımına ve uygulamasına rastlamak mümkün değildir. Bu bağlamda yapılan literatür araştırmasında, PPP ile özelleştirmenin tamamıyla farklı olduğunu öne çıkaran, PPP’yi kalkınma stratejisi olarak tanımlayan (Robertson ve Verger 2012) ve dahası PPP’nin potansiyel yararlarını abartarak öne çıkarıp olumsuz etkilerini göz ardı eden çalışmalara, bir yönetimin aracı olarak PPP’nin meşruiyetini sorgulayan (Ginsburg, 2012), PPP’yi neoliberalizm bir aracı olarak konumlandıran çalışmalara, PPP’nin bir devletin ulusal politik ekonomi içerisindeki rolünü ifade eden çalışmalara (Broadbent ve Laughlin, 2002) rastlamak mümkündür. Ancak örgütler arasındaki ilişkileri tasarlayan ideal bir model olarak dünya çapında kabul gören ortaklık kavramından yola çıkılarak genel bir tanımla yapıldığında kamu özel ortaklığı kavramını şöyle ifade etmek mümkündür: Sektörleri bir araya getiren bir yapı benimsenerek sunulan hizmetlerdeki etkinliği arttıran, riskin özel sektör tarafından üstlenilmesine imkan

tanıyan, kamu sektöründeki hesap verebilirliği içeren yeni kamu yönetimi anlayışını destekleyen ve iyi bir yönetim aracı olarak kabul edilen bir ortaklık yapısıdır (Jacobson ve Ok Choi, 2008: 638). Yapılan genel tanımdan da görülebileceği gibi, özelleştirmeden farklı yönleri öne çıkarılan PPP ile özelleştirmenin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve kamu sektörünün etkilerini güçlendirecek uygun bir strateji hedeflenmektedir (Tilak, 2010). Çünkü hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin son yıllardaki özelleştirme deneyimleri özellikle eğitim ve sağlık sektöründe kalite, eşitlik, erişilebilirlik noktasında çeşitli eleştiriler almaktadır (Apple, 2004) ve PPP ile özelleştirmenin olumsuz etkileri azaltılarak sunulan hizmetlerden sağlanan fayda düzeyleri de arttırılmaktadır.

Kavramı bir kamu kurumu olarak üniversiteler ve sanayi arasında ortaklık ya da işbirliği kurmak olarak değerlendirdiğimizde ise; neoliberalleşmenin yanında küreselleşmenin ve teknolojinin artan etkilerini göz önüne almak gerekmektedir (Scott, 2006). Çünkü eğitim politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında küresel dönüşüm ve rekabetin en belirgin olarak yaşandığı üniversitelerde dünyadaki eğilim bir yandan iş ve mali yükü azaltmak iken, diğer yandan da ticari faaliyetlerde ya da ortaklıklarda bulunarak gelir elde etmeye çalışmaktadır (Erdil vd., 2013:97). Bu noktada küreselleşme ve artan rekabet ihtiyacı buna benzer dönüşümleri sanayide ve hatta sanayi ile iç içe olan mesleki yapılanmalarda da bir uygulama gerekliliğini meydana getirmiştir. Bu gereklilik doğrultusunda ülkelerde hazırlanan kalkınma stratejileri içerisinde üniversite-sanayi işbirliği sıklıkla dile getirilmiştir. Katılımın sağlandığı ve dönüşümün yukarıdan aşağı (top-down) değil de aşağıdan yukarıya (bottom-up) gelen bir talep doğrultusunda gerçekleştirildiği kalkınma stratejileri bugün hemen her platformda dillendirilen ve hükümetler tarafından da desteklenen bir modeldir. Ülkemizde de Onuncu Kalkınma

Planı'nda (OKP) bu tür bir modele atıfta bulunularak üniversite-sanayi işbirliğini kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemler alınması gerekliliği vurgulanmış (DPT, 2013) (OKP madde 143, sayfa 31) ve yukarıda ifade edilen gerekliliklere dikkat çekilmiştir. Ayrıca yükseköğretimin yeniden yapılandırılması gerekliliğine ve hem akademisyenlerin hem de sanayinin bu süreçte teşvik edilmesine planda yer verilmiştir (OKP madde 634, sayfa 85).

Türkiye'de Şubat 2011'de başlayan yükseköğretimi yeniden yapılandırma girişimleri üniversitelerin bu süreç içinde sundukları çeşitli raporlar ile görüş bildirmelerini (Erdil vd., 2013:98) de kapsayacak şekilde halen devam etmektedir. Toplanan görüşlerin en önemli ortak özelliği ise, Kysiak (1986: 47) tarafından yaklaşık otuz yıl önce belirtilen ve bugüne kadar kamu özel ortaklığının sadece hükümetler ve özel sektör arasında oluşturulabilecek bir yapılanmamış gibi bilinmesinin yarattığı kısıtlılık ve bu kısıtlılığın giderilmesinde bugün üniversitelerinde sürece dahil olduğu bir modelin kurulmasının gerekliliğidir (Aktaran Ivascu, vd., 2016). Bu nedenle de birçok üniversite benzer işbirliği modellerini benimsemekte ve bu işbirliğinin sağlanması için üniversitenin bulunduğu il içerisindeki paydaşları ile çalışmalar yürütmektedir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışma üniversite ve sanayi arasında kurulan işbirliği eğitim modeline yeni bir bakış açısı kazandırmak ve merkezden kontrol edilen bir üniversite sanayi işbirliği yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı bir model ile işbirliğinin nasıl etkili bir mekanizmaya dönüştürüleceğini il temelli bir örnek ile açıklamayı hedeflemektedir. Çalışmada öncelikle OKP'de detaylı olarak ele alınan kamu özel ortaklığı ve Türkiye'deki gelişimi incelenmekte ve üniversite sanayi işbirliğinin bu ortaklıktaki önemini teorik olarak ortaya konmaktadır. Ardından üniversite sanayi işbirliğinde sivil toplum kuruluşlarının rolünü ticaret ve sanayi odaları özelinde incelenmekte ve önceki bölümlerde teorik olarak tartışılan

eğitim temelli işbirliğinin Muğla ilindeki uygulama modeli olan MUTSO Akademi örneği üzerinden hizmet veren ve hizmet alan olarak akademinin ekosistemine dahil olan 50 işletme yöneticisi ile anket çalışması bulgularına yer verilmektedir.

### **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ORTAKLIK MI, İŞBİRLİĞİ Mİ?**

Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin üstlendiği kritik rol, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun her devletin bu hizmetlerin sunumunda, planlanmasında ya da ihtiyaçların karşılanmasında devleti temel aktör olarak karşımıza çıkarmaktadır. Tarihsel bağlamda yaşanan iki büyük paylaşım savaşının ardından toplumların artan nüfusları ve nüfusun niteliği devletin karşılaması gereken ihtiyaçların niteliğini de önemli ölçüde dönüştürmüştür. Dönüşen bu ihtiyaçları geleneksel devlet yapıları ve kısıtlı devlet bütçeleri ile karşılamak çok da mümkün olmamaktadır. Verimlilik, etkinlik ve rekabet anlayışının belirginleştiği neoliberal dönemde bütün bu değişen ihtiyaçlar kamu idareleri üzerinde belirginleşen bir baskı yaratmış (Öztürk, 2004) ve kapitalizmin yaşadığı krizlerin bir çözümü olarak devletin ve harcamaların küçültülmesini önermesi ve özellikle 1980 sonrası dönemde geleneksel devlet anlayışından uzaklaşarak, kamu hizmetlerinde alternatif yollar aranmasına neden olmuştur (Flinders, 2005). Belirtilen arayış süreci içerisinde önerilen alternatif yollardan biri de kamu-özel ortaklığı (PPP) olmuştur. Geleneksel kamu yönetiminden farklılaşan yeni kamu yönetimine doğru gidildikçe post bürokratik yönetim anlayışının en önemli modelinin yönetim olduğu görülmektedir (Uçma Uysal ve Aldemir, 2018). Yönetişim modeli çerçevesinde esnek, katılımcı, yüksek performans hedeflerine sahip, yetkilendiren, etkinlik ve etkililiğe vurgu yapan yönetim modeli kamu kurumlarında ve bütüncül olarak kamu yönetimlerinde benimsenmeye başlanmıştır. Yönetişim modeli paydaşlarının siyasal ve yönetsel olmak üzere iki farklı şekilde görünür olmasına imkan tanımaktadır (Barzelay, 1992). Bu

bağlamda yönetim çağının en önemli çıktılarında biri olarak kabul edilebilecek kamu özel ortaklığı kamu kaynaklarının etkili, verimli, ekonomik kullanılması kamunun şeffaflığı ve hesap verebilirliği ilkeleri üzerinde yükselen yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde “paydaş toplum”, “sosyal sorumluluk”, “sosyal diyalog”, “yönetsel reform”, “sürdürülebilir kalkınma”, “risk transferi”, “güç ve yetki paylaşımı”, “karşılıklı kazanma” gibi bir dizi kavramla birlikte anılmaktadır. Böyle kapsamlı bir alan tarafından desteklenen kamu özel ortaklığının amacı, yöntemi, kapsamı, konusu ve katılımcıları da oldukça farklılık gösteren ortaklık modelleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi ortaklıklar, iki farklı sektör arasında (kamu-özel, kamu-sivil toplum örgütü ve özel-sivil toplum örgütü) kurulabildiği gibi aynı sektörler arasında da (kamu-kamu ve özel-özel ortaklıkları gibi) kurulabilmekte veya daha fazla sektörü içermektedir (Güzelsarı, 2009: 44-55). Bu da kavramın tarihsel anlamda geçirdiği dönüşüm sürecinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Kavram literatürde 2000’li yıllardan itibaren etkin olarak kullanılmaya başlansa da devletin verimlilik, etkinlik ve rekabet rolünü öne çıkarmaya çalışan ekonomistler tarafından ilk kez 16. yüzyılda kullanılmıştır (Mostepaniuk, 2016: 385). Belirtilen tarihten günümüze kadar yeni ekonomik yaklaşımlar ve teoriler ortaya çıktıkça değişmiş ve her bir yaklaşım ya da teori kendi kuramsal önceliğine göre kamu ve özel arasında kurulacak ortaklığın niteliğini ve önceliğini belirlemiştir. Örneğin Thomas Mann gibi merkantilizmin önemli ideologları kamu özel ortaklığına değinirken ilk olarak pozitif para dengesinin sonrasında ise ticaret dengesinin sağlanması için devlet ve ulusal üreticiler arasındaki kapsamlı işbirliğinin önemini vurgulamışlardır. Yani kamu özel ortaklığındaki gözle görülür ilk faydanın devletin yerli üreticileri yabancı rekabetten koruması olduğu ve bu durumun sürdürülebilirliği için devlet tarafından yerli üreticiye temin edilen ucuz hammadde ithal sürecini öne çıkarmasının (Bazylevych,

2004 Aktaran Mostepaniuk, 2016) gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

Yine İngiliz klasik politik iktisatçıları kavramı dış ticareti düzenleme, ticareti arttırma ve İngiltere kolonilerini genişletme, iç pazarın desteklenmesine yönelik koruma yanlısı politikalar uygulamak için bir mekanizma olarak görürken (Petty,1662; Aktaran Mostepaniuk, 2016), neoklasik iktisatçılar ekonomik özgürlük ve rekabetin toplumun kilit itici güçleri olduğuna inanmışlardır. Bu da kamu özel ortaklığında kamunun öne çıkarılmasını vurgulayan neoklasiklerin piyasa ekonomisinin tek başına optimum noktaya ulaşamayacağına bu sebeple de kamu ekonomisine ihtiyaç duyulacağına vurgu yapmalarını açıklar bir niteliktedir. Bunlara ek olarak 16. yy'dan bu yana farklı görüşler tarafından gerekliliği tartışılan ve hemen her dönemde farklı modelleri öne sürülen kamu özel ortaklığını eleştirel boyutta ele alan yazarlara göre ise, kavram tamamıyla kamu yönetiminin piyasalaşması sürecinin bir aracıdır.

Yukarıda verilen kısa tarihsel gelişimden ortaya çıkarılabilecek en önemli nokta bu ortaklık modelinin, kamu hizmeti olarak nitelendirilen ancak, devletin tamamıyla sunumundan uzaklaşmak istemediği ve devletin desteği olmaksızın özel sektörün tek başına gerçekleştirmek istemediği hizmetlere özel sektörün katılımını sağlamak ve böylece devletlerin temel çıkmazı haline gelen finansman sorununu aşmak amacıyla geliştirildiğidir (Acartürk ve Keskin, 2012:29). Bununla birlikte model bir kamu alımı, bir örgütlenme biçimi, bir hizmet sunma biçimi, kamu hizmetlerinin özel kişilere gördürülmesinde bir araç ve bir finansman yöntemi olarak farklı şekillerde tanımlanabilecek bir şemsiye kavramdan beslenmektedir (Karasu, 2011:219). Klijn veTeisman'a (2003) göre bunun temel nedeni, kavramın ülkeden ülkeye ve katılımcı aktörün tipine ve beklentisine göre değişkenlik gösteren bir işbirliği modeli olmasıdır. Yani kavramın ortaya çıkmasında etkili olan sinerjinin katma değeri, diğer bir deyişle, PPP olmadan elde edilemeyecek özelliklere

sahip bir ürün ya da hizmet geliştirmenin gerekliliğidir. Mevcut bağlamda, devletler (gelişmiş ve gelişmemiş), karmaşık finansal gereksinimlerini yerine getirmede sayısız kısıtlamayla karşı karşıyadırlar ve özellikle ekonomik altyapı sağlamak ya da finansman için özel sektör katılımını aramak durumundadırlar. Diğer taraftan da özel sektör her zaman karlı girişimler aradığı için, karlı olmayan hizmetlere yatırım yapmak konusunda isteksizdir.

Kavramın geçirdiği dönüşüm süreci, kavrama şu ana kadar genel geçerli bir tanım yapılmasını engellemiş olsa da gelişim sürecindeki ortak görüşler kavramın, "risk faktörünün" yatırımın geri dönüş açısından çok önemli olduğu tespit edilen sektörler/alt sektörler için stratejik olarak özel sermayeyi çekmek için kullanılan bir yaklaşımı beraberinde getirmesine neden olmuştur. Ancak kavramın ortaklık veya işbirliği olarak literatürde yerini almasındaki en önemli neden Linder'a (1999) göre özelleştirme kavramından ve sürecinden farklı olduğunu öne çıkarma çabasıdır. Bu noktada içerisinde değişik ideolojileri barındıran modelin ortaklık olarak kabul görmesinde devlete ve piyasaya biçilen yeni rollerin benimsenmesini sağlamak amacıyla etkileyici bir pazarlama stratejisi olarak benimsenmesi yatmaktadır (Aktaran Karasu, 2011:220).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda yani gerek kamunun gerekse özel sektörün karşılıklı beslendikleri ve devletin hizmet sunma noktasındaki kritik rolünü kaybetmeden finansman ihtiyaçlarına alternatif bir araç bulunduğu ekosistem yaratmasına imkân tanıyan ideal kavramın kamu özel işbirliği olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de bu noktadan itibaren kavramın işbirliği olarak benimsenerek çalışmada sunulduğu görülebilecektir.

Kavramın Türkiye'deki yansımaları ise, diğer ülkelerdeki gibi bir gelişim süreci içerisinde açıklanmalıdır. Büyümenin en gerekli unsuru olan yatırımlara ve Ar-Ge faaliyetlerine kaynak sağlama sürecinde

alternatif finans modellerinin aranması dünyanın her yerinde olduğu gibi ülkemizde de önemli bir gündem yaratmıştır. Dünyadaki ilk örneklerini 16.yyda gördüğümüz bu arayışlara Osmanlı İmparatorluğu'nda yeni fikir ya da teknoloji geliştiren kişilerin bunları devlete sunduğu ve bu konuda hayata geçirilen işbirliği örnekleri olduğunu söylemek mümkündür. Terkos suyu, İstanbul Şirket-i Hayriye Deniz Hatları İşletmesi, 1870'de açılan Beyoğlu Tüneli bahsedilen örneklerden bazılarıdır. Her ne kadar Cumhuriyetin ilk yıllarında özel sektöre verilen bu tür imkan ve imtiyazlar devletleştirme ve millileştirme yoluyla ortadan kalksa da İkinci Dünya Savaşı sonrasında kamu özel işbirliği uygulamalarının ülkemizde de gerekli görülmeye başlandığını söylemek mümkündür.

Uygulama açısından yaklaşık elli yıllık bir geçmişe sahip olan kamu özel işbirliğinin, kavramsal olarak mevzuatta yerini alması ilk kez, Devlet Planlama Teşkilatının tarafından 2007 yılında hazırlanmaya başlanan ve 2008 yılında tamamlanarak ilgili makamlara sunulan *Kamu Özel İşbirliği* (KÖİ) konulu kanun taslağı ile gerçekleşmiştir. Kanun taslağının hazırlanmasındaki öncüller ise VIII. ve IX. Kalkınma Planlarıdır. Dönemi kamucu anlayıştan yönetişimci anlayışa geçiş olarak tanımlayan Şahin (2009) bu dönemi “devletin özelleştirme yoluyla üretim alanından çekilerek asli işlevine ağırlık vermesi ve rekabetçi piyasa düzenini sağlama işlevini dünyadaki dönüşümü dikkate alarak yerine getirmesi için gerekli düzenlemeleri (DPT, 2000: 26'dan aktaran Şahin 2009:63)” yapması olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu yeni dönem kamu özel ortaklığının gerekliliğini öne çıkaran söylemler üretmektedir (Şahin, 2009: 64). KÖİ kanun taslağı, 1980'li yıllardan beri çıkarılan bu alandaki pek çok dağınık ve farklı kanun ve yönetmeliği ilga etmek ve uzun yıllardır beklenen reform çalışmalarına yanıt vermek amacıyla hazırlanmıştır. Kanun taslağında, KÖİ, ilga ettiği kanunların günümüz gerçeklerine uymayan sınırlayıcı ifadelerine karşı, kamu

kurum ve kuruluşlarının faal olduğu ya da olabileceği tüm sektörlerde kullanılacak bir yaklaşım olarak düşünülmüştür. Buna göre, KÖİ, taslak kanunda sayılan sektörlerdeki yatırım ve hizmetlerin, maliyet, risk ve getirilerinin, idareler ve özel sektör arasında taslakta öngörülen modeller çerçevesinde paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Ocak, 2014:7).

Taslağa ek olarak Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı çalışmaları kapsamında 2012 yılında ilk kez toplanan ve kalkınma planlarının yer verdiği kamu özel ortaklığı sürecini değerlendiren KÖİ Özel İhtisas Komisyonu oluşturulmuştur. Komisyonun toplantısına bu alana katkı sağlayan her sektörden birçok temsilci katılmış ve KÖİ projelerinin süreçleri, aksayan yönleri, alınması gereken tedbirler, tüm detayıyla tartışılarak mevcut durumun tespiti yapılmış ve ileriye dönük iyileştirme önerileri belirlenmiştir (Ocak, 2014: XVII). KÖİ kavramının etimolojik olarak özel sektörü sürecin dışında bıraktığına ve bu şekilde bir tanımlamada işbirliği kavramının kamunun güçlü ve amir konumunu perçinlediğini ve özel sektörü işbirliğine ‘zorlayan’ bir durumun yaratıldığına değinmişlerdir. Ayrıca sürecin ortaklık değil; ortaklıktan daha geniş bir kavram olan işbirliği ile ifade edilmesi gerektiği de tartışılmıştır. Bu noktadan hareketle kamu özel ortaklığının alışlagelmiş bir ortaklık olmadığını bu modelin bir işbirliği modeli gibi kurgulanması ve algılanması gerektiğini öne sürmek de mümkün olmuştur.

Kavramın gerek dünyada gerekse ülkemizde geldiği son nokta olan işbirliği modeli olarak benimsenmesi nitelikli ve çıktıları dönüştürücü bir etki yapabilen bir sanayileşmenin gelişimi için politika belirleyicilerin, özel sektörün ve bilgi ve bilimsel yenilikleri kapsadığı için, üniversite ve araştırma kurumlarının da bu sürece katkısını bir gerekliliğe dönüştürmüştür. Çünkü kapsamlı ve sürdürülebilir bir sanayi gelişimi, geniş bir yelpazeye yayılmış kaynak ve katkıları gerektirdiği için herhangi bir kurum veya

yapının tek başına bütün kaynakları bulabilmesi ya da üretebilmesi olası değildir. Nitelikli bir yönetim modelinin oluşması ve sürekliliğin sağlanması için tüm paydaşların katılımının sağlandığı bir süreç yüksek teknolojiye dayalı etkin bir sanayileşme gerçekleştirmek açısından son derece önemlidir. Ancak bu koşullar altında Arslan' göre (2013: 824) hükümet gerekli yatay ve dikey sanayi politikaları geliştirerek, bilim ve teknoloji politikalarını güncelleyerek, Ar-Ge ve gelişim ekosistemini güçlendirerek, gereken nitelikte insan kaynaklarının yetiştirilmesine yönelik eğitim olanaklarını sağlayarak ve özel sektör için elverişli bir yatırım ekosistemi oluşumunu temin ederek kendisinden beklenen görevi yerine getirebilir.

## 2. KAMU ÖZEL ORTAKLIĞINDA ÜNİVERSİTE SANAYİ İŞBİRLİĞİ

Yukarıda değinildiği gibi kamu özel ortaklığı yönetim çağında kamunun en önemli finansman ve kamu hizmeti sunma araçlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Kavrama farklı görüşler farklı anlamlar yükleyse de özünde temel amaç kamu hizmetlerinin sunulmasında etkinlik, verimlilik, ekonomiklik gibi unsurları öne çıkarmak ve rekabet edebilir nitelikli hizmet üretmektir. Nitekim değişen kalkınma anlayışlarında bu unsurların etkilerini görmek mümkündür. Tavandan tabana yürütülen stratejiler yerine; tabandan gelen katılımın desteklendiği ve tüm paydaşların sürecin aktörü olabildiği stratejiler desteklenmektedir.

Her ne kadar kamu özel ortaklığı denildiğinde ilk akla gelen devlet ile iş dünyasının bir araya gelmesi ve bu ikili yapının nitelikli bir finansman modeli ile tek başına kamu bütçeleri ile ya da özel sektör girişimi ile sağlanması mümkün olmayan yatırımları karşılamaları olsa da yeni ekonomik kalkınma modelleri arasında üniversite sanayi işbirliği de kuvvetli bir araç olarak tanımlanmaktadır. Kysiak (1986) üniversite sanayi işbirliğinin kırılğan ve riskli bir yapı olan kamu özel ortaklığı için güçlü ve nitelikli bir yeniden

tanımlama süreci olacağını ifade etmektedir. Özellikle hali hazırda var olan kamu özel ortaklığının güçlendirilmesi için de üniversite sanayi işbirliği bir model olarak önerilmektedir. Çünkü böyle bir işbirliği aracılığı ile üniversite, kamu ve özel sektörün sahip olmadığı kurumsal yapılanmayı sağlayacaktır.

2012'de gerçekleşen KÖİ çalıştayının sonuç raporu da benzer noktalara işaret etmektedir. Kamu ve özel ortaklığında etkili bir koordinasyonun sağlanması ve bunun için bir birimin oluşturulması, stratejilerin belirlenmesinin ve yönetilmesinin kamu ya da özel sektörden farklı bir yapı tarafından sağlanmasının gerekliliği, kurumsal kapasite eksikliğinden kaynaklanan sorunların giderilmesi çalıştayın işaret ettiği en önemli hususlardır (Ocak, 2014: 84-85). Aslında üniversitelerin sanayi ile işbirliği yapması hususu yalnızca bu çalıştayda öne çıkarılmamıştır. Birinci beş yıllık kalkınma planında itibaren hemen her kalkınma planında bu gereklilik işaret edilmiştir. Araştırma envanteri, araştırma ortamı, araştırmanın teşkilatlanması gibi başlıkları içermesinden ve TÜBİTAK'ın kuruluşuna öncülük etmesinden dolayı birinci plan ilk operasyonel bilim metni olarak tanımlanmaktadır (Erdil vd., 2013). Yine 2006 yılında hazırlanan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında da bu stratejinin öne çıkarıldığını "kamu ve özel sektör aktörlerinin örgütlenmelerinin özendirilmesi ve buna katkı sağlamak üzere platformların oluşturulmasının" tavsiye edildiğini görmek mümkündür (Yavuzçehre ve Özgür, 2016:210). Ayrıca dokuzuncu kalkınma planı yükseköğretim kurumlarının finansman kaynaklarının geliştirilmesinin kamunun kaynak aktarması yoluyla değil; "sistemin idari ve mali özerkliğinin artırılıp, yerel özellikleri dikkate alan, özel kesimin yatırıma açık rekabetçi bir yapı" geliştirilmesiyle sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır (DPT, 2006: 117).

Bu doğrultuda, "üniversite sanayi işbirliğine ve yerel uzmanlaşmaya dayalı üretimi desteklemek üzere uygun bölgelerde sektörel organize sanayi

bölgeleri uygulaması” yapılması amaçlanmaktadır (DPT, 2006: 100) diyerek de yapılanmanın nasıl olması gerektiğini tavsiye edilmektedir. Şahin’e (2009:68) göre Dokuzuncu Kalkınma Planında yükseköğretim kurumlarının özerkliğinin yalnızca “idari ve mali” özerklik olarak, “yerel özelliklere uygun uzmanlaşma” gibi üniversite sanayi işbirliğini öngören biçimde ele alınması, “idari ve mali” özerkliğin yükseköğretim kurumları için “kendi kaynağını kendin bul” anlamına geldiğini göstermektedir. Bu kapsamda üniversitelerin sanayi ile kuracakları işler bir model hem kalkınma planlarının hem de Yükseköğretim Kurumu’nun (YÖK) işaret ettiği ve önerdiği bir model olmakta ve 2011 yılından itibaren YÖK’ün üniversitelerin yeniden yapılanması ile ilgili yürüttüğü çalışmalarda da kamu-üniversite-sanayi işbirliği ön plana çıkmaktadır (Erdil vd.,2013: 97).

YÖK tarafından tavsiye edilen bu yeni yapılanma bir yandan üniversitelerin iş yüklerini ve mali yüklerini azaltmaya ve diğer yandan da Ar-Ge faaliyetlerini ticarileştirerek gelir elde etmeye yönelmiştir. Etzkowitz’e (1998) göre bu

durum çok da yeni bir uygulama değildir. Üniversite sanayi arasında kurulan işbirliğinin ilk örneklerini 19.yy’ın başında Avrupa’da görmek mümkündür. Buna ek olarak yine aynı yüzyılın sonlarında Amerika’da da benzer örnekleri MIT ve Harvard gibi okulların sanayi ile kurdukları işbirlikleri bulunmakta ve Houghton’un (1941) belirttiği gibi İngiltere’de de bu tür işbirliklerinin bir yüzyıl öncesinden başladığı bilim ve üreticiyi bir araya getiren ve Bacon’ın görüşleri çerçevesinde şekillenen “ticaretin tarihçesi” programından bahsedilmektedir (Aktaran Erdil vd., 2013). Tarihteki ilk örneklerini dört asır öncesinden görebileceğimiz bu işbirliklerinin bugün tekrar hatırlanmasının arkasındaki en önemli neden olarak Educause (2003) tarafından her iki tarafında yaşadığı paradigmatik dönüşümler gösterilmektedir (Aktaran Prigge ve Torraco, 2007:89). Paradigmatik dönüşümler bu işbirliği yapısının potansiyel kazançları ile birlikte günümüzde yeniden ele alınmakta ve aşağıdaki tabloda özetlenen kazançların her biri gelişmişlik seviyesi önemli olmadan hemen hemen her ülkede benzer nitelikte ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1:Üniversite Sanayi İşbirliğinin Potansiyel Kazançları

Sanayinin Kazançları	Üniversitenin Kazançları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofistike teknolojik bilgiye erişim,</li> <li>• Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının sistematik olarak değerlendirilmesi,</li> <li>• Öğretim üyelerinin danışmanlığında oluşturulan spesifik yetenek ve bilgi birikimi,</li> <li>• Sanayideki teknik personelin eğitilmesi,</li> <li>• Öğretim üyelerinin sanayi tarafından düzenlenen konferanslara katılımları,</li> <li>• Yüksek donanımlı bilimsel/teknik işgücüne ulaşma imkânı,</li> <li>• Teknolojik olarak geri kalmış alanlarda hızlı bir teknolojik ilerleme kaydedilmesi,</li> <li>• Endüstriyel projelerdeki spesifik problemlerin çözümü,</li> <li>• Birlikte çaba sarf etme, yeni işletme kurabilme ve ekonomik kazanç elde etme imkânı,</li> <li>• Üniversitenin olanaklarına erişim,</li> <li>• Üniversite ile çalışmanın sanayi kuruluşuna kazandırdığı prestij,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim üyelerinin, araştırmacıların ve öğrencilerin bilgilerini pratikteki uygulamalarla desteklemeleri,</li> <li>• Araştırma fonlarına erişim,</li> <li>• Üniversitedeki eğitim ve öğretim müfredatının geliştirilmesi,</li> <li>• Öğrenciler için staj ve benzer diğer olanakların sağlanması,</li> <li>• Mezunlar için potansiyel iş olanaklarına erişim,</li> <li>• Üniversitenin danışma kurullarında sanayiden üyelerin olması,</li> <li>• Sanayinin elindeki olanaklara ve teçhizata erişim,</li> <li>• Sanayi ile birlikte yapılan uygulamalı araştırma için hükümet fonlarından yararlanma imkânı,</li> <li>• Birlikte çaba sarf etme, yeni işletme kurabilme ve ekonomik kazanç elde etme imkânı.</li> </ul>

Kaynak 1: Geisler ve Rubenstein (1982) ve Norman (1982) Aktaran Erdil vd., 2013.



Tablodaki kazançlar incelendiğinde iki açıdan değerlendirme yapmak mümkündür. İlk olarak, her iki taraf açısından da potansiyel kazançların birer dönüşüme denk gelmesidir. Etzkowitz'e (1998) göre üniversite tarafının yaşadığı dönüşümler birinci ve ikinci akademik devrim olarak nitelendirilmektedir. Yaşanan birinci devrim ile üniversiteler yalnızca eğitim faaliyetini üstlenen kurumlar olmanın ötesine geçerek araştırma misyonunu da bünyelerine katmışlardır. İkinci devrim ise eğitim ve araştırma misyonuna ek olarak üniversitelerin ekonomik ve sosyal kalkınmaya da katkı sağlamak görevini üstlenmiş olmaları olarak ifade edilmektedir. Prigge ve Torracco (2006:89) tarafların yaşadıkları bu dönüşüm sonrasında ortaya çıkan işbirliği yapısının üniversitelere olan katkıları eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetleri için finansal destek ile birlikte; sanayide yaşanan güncel ve önemli sorunları yakından görüp; bölgesel çapta nitelikli çözümler üretebilmek ve istihdam fırsatları yaratabilmeleri olarak ifade etmektedir. Yine yazarlara göre sanayinin bu dönüşüm sürecindeki potansiyel kazanımları ise disiplinlerarası bilgiye erişmek ve sanayinin ihtiyaç duyduğu hem teknolojik, hem kurumsal, hem de yönetsel düzeyde iyileşmeyi sağlamak şeklinde özetlenmektedir. Sonuçta yukarıdaki tabloda sıralanan kazançların her biri dönüşümler ile desteklenerek uygulamalara yansıtılmaktadır.

İkinci olarak ise, tablodaki kazanımların tarihsel ve teorik bir dönüşümün çıktıları şeklinde gerçekleşmesidir. Örneğin ilk tarihsel dönüşümün çıktılarını 1853 ve 1857 tarihlerinde Amerikan kongresine sunulan ve 1861'de yasalaşan Morrill Yasası ile gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bu yasa ile mevcut bilimsel ve klasik eğitimler yanında endüstri ve tarım kökenli iş sahiplerine de tarım ve mekanik uygulamalar için pratik dersler verilmesi ve bunun için kamu arazilerinin bağışlanmasını önerilmektedir. Morrill yasası ABD'deki üniversite sanayi işbirliğinin ilk yasal belgesi olarak

tanımlanmış ve literatüre geçmiştir (Kiper, 2010:20). 1914'te bu yasaya tarım ve veterinerlik dışındaki meslek grupları da dahil edilerek kapsam genişletilmiştir. Karşılıklı kazanımları Tablo 1'de detaylı olarak gösterilen akademi ve sanayi için kırılma dönemi ise II. Dünya savaşı sonrası gerçekleşmiştir. İzleyen Soğuk Savaş döneminde de yine tarafların araştırma projelerinin önemini fark etmeleri Üniversite-Sanayi işbirliğine ayrı bir önem verilmesine neden olmuştur. Kiper belirtilen dönüşümü şu aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

*“...özellikle 1975'den sonra Bilim-Teknoloji ve Sanayi politikaları ile de paralellik gösterecek şekilde, geçmiş dönemlerdeki, özellikle disiplinler yaklaşımının ağırlıkta olduğu lineer modellerden, disiplinler arası yaklaşımın temel alındığı lineer olmayan, evrimsel modeller olarak adlandırabileceğimiz şu üç temel çerçevedeki gelişmeler çok belirleyici ve etkili olmuş ve 1990'larda bu temel unsurlar, inovasyon çalışmalarında, politikalarda ve yapılanmalarda kapsamlı ve titiz bir şekilde ele alınmışlardır; Ulusal İnovasyon (yenilikçilik) Sistemi, Bilimsel bilgi üretiminde yeni “Mode 2” yaklaşımı ve üniversite sanayi işbirliğinde “Üçlü Sarmal” modeli (4) (Kiper, 2010:23).*

Kiper (2010: 30-31) yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı gibi, üç temel özelliğin öne çıkarılmasıyla açıklanan dönemleri kısaca Mode 1, Mode 2 ve Üçlü Sarmal Modeli olarak tanımlamıştır. Mode 1 akademinin kendi içinde kaldığı, bilimsel bilginin akademik yazınla paylaşılmaktan öteye geçmediği, kariyer amaçlı bir bilgi üretim aşamasını ifade etmektedir. Mode 1'deki kapıları kapalı bir üniversite modelinin aksine Mode 2'de günlük hayat ve akademi iç içe geçirilmeye çalışılmıştır. Amaç farklı yetenek ve bilgi birikimine sahip kişileri sürdürülebilir çözümler için bir araya getirmektir. Disiplinler arası bu bakış açısı problemlerin daha önceden görülmesine ve sorunlara hızlı çözüm bulunmasına katkı sağlaması dolayısıyla önemlidir. Mode 1 ve

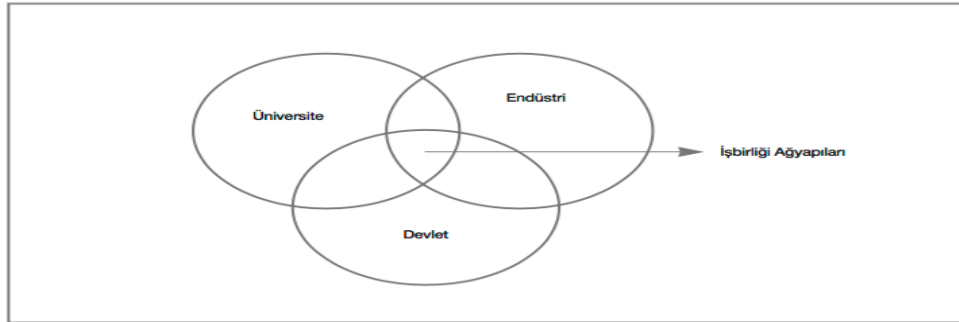
Mode 2 amaçsal olarak farklı olmanın dışında birbirlerine karşı herhangi bir üstünlükleri olan modeller değildirler. 1980’lerden sonra ekonomik büyümede teknolojinin artan rolü dolayısıyla ‘kamu, sanayi ve üniversite’ arasındaki bu üçlü ilişkinin niteliği de değişmiş ve akademi her geçen gün “girişimci şeklinde” bilgiye dayalı ekonomiye entegre olmaya başlamış ve üçlü sarmal model gelişmiştir. Yani süreç içinde üniversitenin girişimci yanı artarken sanayi de araştırmacı bir kimliğe bürünmüştür. Bu dönüşüm ve yakınlaşma süreci sanayi ya da işletmeler için daha kolay bir şekilde gerçekleşirken, üniversiteler için biraz daha zorlu bir uyumu beraberinde getirmiştir. Erdil vd. (2013) bu durumun kaçınılmazlığını aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler:

*“İşletmeler piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için sürekli yenilenir. Gelişen teknoloji ile birlikte işletme örgütlenmesi son 50 yılda defalarca değişmiştir. Ancak üniversiteler için değişim daha sancılı bir süreçtir. Bir üniversitenin ana görevleri araştırma ve eğitimidir. Üniversiteler bilgiyi yaratır, muhafaza eder, paylaşır ve toplum faydası için kullanır. Son yüzyılda bu işlevler ve bunların yapılış*

*biçimleri pek az değişime uğramıştır. Bilginin toplum faydası için kullanılması, içinde bulunduğumuz bilgi çağında daha çok ön plana çıkmıştır. Bilgiyi yaratan üniversiteyle, bilgiyi uygulamalı bir biçimde kullanıp ürüne dönüştüren sanayinin ilişkileri, her şeyin çok hızlı bir biçimde yenilediği bilgi toplumunda elbette değişecektir (Erdil vd., 2013:103).”*

Belirtilen dönüşüm sürecinde üniversiteleri şekillendiren dört ana etmen olarak teknolojik gelişme, disiplinler arası işbirliği, artan eğitim ve araştırma maliyetleri ve küresel rekabet sayılmaktadır. Aynı süreçte sanayi yapısının dönüşümünde etkili olan üç etmen ise, üretimin mekân bağından kopması, artan ürün sofistikasyonu ve bilgi toplumunun talep ettiği uzmanlaşmış bilgiye yakınlık olarak sıralanmaktadır (Erdil vd., 2013:103-109). Belirtilen etmenler dönüşüm sürecinde üçlü sarmal modelinin kesişim noktasında yer alan ve işbirliği ağ yapıları (Etzkowitz ve Leydesdorff, 1995) olarak tanımlanan bir kavramın kullanımını da yaygınlaştırmaktadır. Aşağıdaki şekil üzerinde ifade edilen kesişim noktasını görmek mümkündür.

Şekil 1: Üçlü Sarmal Model



**Kaynak:** Etzkowitz ve Leydesdorff, 1995 (Kaynağından yararlanılarak geliştirilmiştir.)

Şekilden de görülebileceği gibi, tüm aktörlerin kesişim noktasında yer alan işbirliği ağ yapıları tüm aktörlerin etkin bir şekilde yaratılan değerden payını almasını da sağlamaktadır. Ancak bunun için işbirliği ağ yapılarının süreç içinde etkili ve sürdürülebilir olmaları gerekmektedir.

Kiper’e (2010:39) göre bu etkinliğin sağlanmasında işbirliği ağ yapılarının farkındalık yaratma, ortak görüşlerde buluşma aşaması, kapasite oluşturma aşaması ve yetkinlik aşaması gibi belli kurumsallaşma aşamalarından geçmiş olmaları gerekmektedir. Süreçte birbirinin

takepçisi ve tamamlayıcı olan bu dört aşama, üçlü sarmal modelin çalışabilmesi gerekli işbirliği ağ yapılarının oluşumunda gerekli olan evrimsel süreci de ifade etmektedir. Evrimsel süreci içerisinde belirli aşamaları tamamlaması sürecin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından son

derece önem taşımaktadır. Ancak model açısından bahsedilen evrimsel süreç içerisindeki seviyeler de bir o kadar önemlidir ve aşağıdaki tablo üzerinde üçlü sarmal modelinin mikro, mezo ve makro seviyeler açısından detaylı açıklaması sunulmaktadır.

Tablo 2: Üçlü Sarmal (Triple Helix) Modelinin Unsurları

SEVİYE	UNSUR	SÜREC
Mikro Seviye	Aktörler: Mikro seviyede rol oynayan aktörler akademi, kamu ve iş dünyasıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademik araştırmacı, geliştirdiği teknolojisi ile girişimci olacak;</li> <li>• İş dünyasındakiler, üniversite laboratuvarı veya teknoloji transfer ofisinde gerektiğinde görev yapacaklar;</li> <li>• Kamu enstitüsündeki araştırmacı işletmelerde görev yapabilecek,</li> <li>• Akademi ve sanayideki araştırmacılar birlikte bölgesel teknoloji transfer ara yüzlerini yönlendirebilecekler.</li> </ul>
Mezo Seviye	Kurumsal Yapılar: Mezo seviyede rol oynayan unsurlar, teknolojik bilgi yaratarak üretimi organize eden kurumsal yapılardır.	<b>Hibrit İnovasyon Yapıları:</b> Bilginin kullanım ve üretiminden doğrudan sorumlu olan üç dünya arasındaki etkileşimden hibrit formda doğan yapılardır. (Örneğin üniversiteden doğan yüksek teknoloji tabanlı şirketler – “spin-off”lar, üniversite tarafından kurulan risk sermayesi yapıları vb.) <b>İnovasyon Arayüzleri:</b> İş dünyası ve akademi arasında arayüz işlevi gören kurumlardır. <b>İnovasyon Koordinatörleri:</b> Değişik fazdaki değişik etkinliklerin koordinasyon ve yönetimini sağlayan yapılanmalardır.
Makro Seviye	Kanun, Kural ve Yönergeler: Makro seviyede rol oynayan unsurlardır.	Bu unsurlar politikalar ve onların uygulamalarını kurgularlar. Aktörlerin bu normatif çerçeveye göre ve finansman destek mekanizmalarına bakarak rollerini oynayacakları düşünülmektedir.

**Kaynak 2:** Sakinç ve Bursalioglu (2012:96)'dan uyarlanmıştır.

Etzkowitz ve Leydesdorff (1995) tarafından detaylı olarak kurgulanan ve yukarıdaki tabloda unsurları verilen bu modelin en önemli özelliği belirtilen aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde daha belirgin hale gelmektedir. Daha önceki dönemde birbirleriyle herhangi bir paylaşım içerisinde bulunmayan tarafların zaman içinde birbirlerinin görev ve sorumluluklarını üstlenecek noktaya gelmesi modelin işbirliğinin bir göstergesi niteliğindedir. Başka bir deyişle, bu modelin içinde her bir aktörün tanımlı belli başlı görevleri bulunmakta olup bu görev ve sorumluluklar birbirleriyle çakışma yaşanmadan yerine getirilmektedir. Böylelikle günümüzde birçok ülkede ara yüz veya melez kurumlar gibi yapılarla gelişim ve işbirliği süreci çok yönlü

işlevlerin yerine getirildiği üçlü sarmal modeline geçilerek ya da tüm yönleri ile bu modeli geliştirerek uygulama alanı bulmaktadır. Bu önermeyi destekler nitelikte ülkeler bazında modelin uygulama süreçleri ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasında önemli bir yere sahip olan Jorfe ve Andersen'in (2009) yürüttükleri çalışmada üniversite - sanayi - kamu bağlamındaki üçlü sarmalda izlenen yol ve eğilimler Japonya, ABD ve Avrupa Birliği örnekleri üzerinden incelenmiştir (Sakinç ve Bursalioglu, 2012:97). Aşağıdaki tablo üzerinde gelişme sürecine yer verilmektedir ve yazarların sonuçlarına Türkiye'deki durum da eklenerek yeniden değerlendirme yapılmaktadır.

Tablo 3: Üçlü Sarmal Modeli Karşılaştırmalı Analiz

	Japonya	Amerika	Avrupa Birliği	Türkiye
Üniversite	<p><b>Eğilimler:</b> Şirket kimliği dolayısıyla özelleştirme: Finansman çeşitliliği ile idari özerkliğin sağlanması amaçlanır. Akademisyenlerin girişimci aktiviteleri, yurtdışındaki beyin gücünün ülkeye çekilmesi için altyapının modernize edilmesi, bir ülkeye kabul koşullarındaki artan seçicilik, genç bilim insanlarının istihdamı; sanayi ile işbirliği. <b>Rol:</b> Düşük-orta düzeyde.</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Özerklik ve Desantralizasyon: Araştırma ve eğitimde üstün başarı amaçlanır. Yüksek etkili araştırma, finansman çeşitliliği, küresel rekabet, giriş-kayıt sürecinde seçici olma, kurum içi fikri mülkiyet haklarının desteklenmesi ve artan girişimci kapasitesi. Bilimsel üretim düzeyi, ulusal öğrenci yabancı emek girişindeki artışa karşı, azalma eğilimi göstermektedir. <b>Rol:</b> Yüksek.</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Ulusal önceliklere odaklanmış, kamusal ön plandadır: Sınavsız geçiş ve düşük harç planı, katı finansman yapısı, ağırlıklı olarak yurt içi istihdam. Daha özerk ve finansman çeşitliliği, artan bilimsel üretim, ulusal ve uluslararası ağ, yabancı yetenekleri çekmek, sanayi ile işbirliği ve insan kaynakları hareketliliğinin artırılması; fikri mülkiyet hakları amaçlanmaktadır. <b>Rol:</b> Yüksek (azalma eğilimi)</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Finansman çeşitliliği ile idari özerkliğin sağlanması amaçlanır. Çeşitli projeler ve burslar vasıtasıyla akademisyenlerin girişimci aktiviteleri, yurtdışındaki beyin gücünün ülkeye çekilmesi için altyapının modernize edilmesi, sanayi ile işbirliği. <b>Rol:</b> Düşük-orta düzeyde.</p>
Devlet	<p><b>Eğilimler:</b> Yönetim kurulları reformu, uzun dönemli, karşılıklı ve uyumlu Bilim &amp; Teknoloji (<i>Science &amp; Technology - S&amp;T</i>) ve AR-GE plan ve strateji tasarımı, üniversite sanayi işbirliği teşviki ve arabulucu rol, sosyal uzlaş, az müdahale artan AR-GE fonu. <b>Rol:</b> Yüksek (azaltılmalı)</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Regülasyon ve deregülasyon yoluyla oyunun kurallarını belirleme ve uygulama, inovasyon gelişimine kolaylıklar sağlama, ulusal öncelikleri oluşturma, daha “hazırlıklı olma” ve daha fazla AR-GE finansmanı sağlama. <b>Rol:</b> Düşük düzeydedir (artırılmalı)</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Toplulukçu AR-GE ve S&amp;T politikalarına temel yönelim, finansman ve koordinasyon, toplulukçu piyasa oluşumu ve regülasyonu, yüksek AR-GE yatırımları, ulusal inovasyon politikaları ile toplulukçu S&amp;T politikaları uyumu. <b>Rol:</b> Düşük düzeydedir (artırılmalı)</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Regülasyon ve deregülasyon yoluyla “oyunun kuralları”nı belirleme ve uygulama, inovasyon gelişimine kolaylıklar sağlama, ulusal öncelikleri oluşturma, daha “hazırlıklı olma” ve daha fazla AR-GE finansmanı sağlama. <b>Rol:</b> Düşük düzeydedir (artırılmalı)</p>
Sanayi	<p><b>Eğilimler:</b> Hükümetin organize, yerleşen ve ulusal yönelimli yüksek etkili S&amp;T politikaları ve stratejilerini sürdürme eğilimi; “kurum içi” güçlü AR-GE ve buna ilişkin gizli bilgi tutulması; uzun dönem ve geniş ölçekli ağ sistemi oluşturulması; düşük insan kaynakları mobilizasyonu; düşük girişim sermayesi birikimi. <b>Rol:</b> Oldukça yüksek.</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Bağımsız ve rekabetçi, büyük ölçüde yerleşen ve uluslararası odaklı olma durumu söz konusudur. Alt gizli bilgi ile AR-GE çeşitlendirilmesi, yüksek işgücü mobilizasyonu ve dış yeteneklere bağımlılığı, kısa dönemli ağ uyumu ve temel araştırma açısından aktif işbirliği sağlanması, kurum için etkin fikri mülkiyet hakları desteği ve muazzam risk sermayesi oluşumu. <b>Rol:</b> Oldukça yüksek.</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Oldukça parçalı, coğrafi olarak dağınık ve ulusal yönelimli bir yapı göstermekte. S&amp;T politikaları tasarımı etkinliği AB düzeyinde düşük, ulusal düzeyde yüksektir. Dinamik ağ yapısı, yabancı yeteneklerin daha düşük olduğu iyi yetişmiş işgücü, dinamik ancak etkin olmayan üniversite sanayi işbirliği vardır. Küresel rekabeti artırma, fikri mülkiyet hakları mekanizmasının iyileştirilmesi, dış kaynakların artırılması amaçlanır. <b>Rol:</b> Yüksek.</p>	<p><b>Eğilimler:</b> Oldukça parçalı, coğrafi olarak dağınık ve ulusal yönelimli bir yapı göstermekte. S&amp;T politikaları tasarımı etkinliği AB düzeyinde düşük, ulusal düzeyde yüksektir. Dinamik ağ yapısı, yabancı yeteneklerin daha düşük olduğu iyi yetişmiş işgücü, dinamik ancak etkin olmayan üniversite sanayi işbirliği vardır. Küresel rekabeti artırma, fikri mülkiyet hakları mekanizmasının iyileştirilmesi, dış kaynakların artırılması amaçlanır. <b>Rol:</b> Yüksek.</p>

**Kaynak 3:** Jorfe ve Anderson, 2009 (Aktaran Sakinç ve Bursalioglu, 2012:97) Kaynağından alınarak uyarlanmıştır.

Yukarıda verilen detaylı açıklamalardan sonra çalışmanın takip eden kısmında Muğla ilinde belirtilen modelin uygulama örneği olarak kabul edilebilecek nitelikte gelişim gösteren MUTSO Akademi ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir. Böylelikle üçlü sarmal modelinin etkin olarak oluşturulmasına imkan tanıyan evrimsel süreç içerisindeki dört aşamasına yer verilmektedir.

### 3. ÜÇLÜ SARMAL MODELİ OLARAK MUTSO AKADEMİ ÖRNEĞİ

Yönetişim çağı olarak nitelendirilen bu dönemde, kentlerin ticari kimliğinde fark yaratmanın koordineli ve nitelikli bir işbirliği ile mümkün olacağı inancı ile yapılan MUTSO Akademi yukarıda detaylı bir şekilde kuramsal yapısı açıklanan bir üçlü sarmal modeli örneği olarak çalışmanın bu bölümünde incelenmektedir. MUTSO Akademi Muğla ilinin en önemli iki paydaşı olan Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (MSKÜ) ve Muğla Ticaret ve Sanayi Odası (MUTSO) tarafından 2016 yılında resmi olarak tüm ili kapsayan bir makro proje şeklinde ortaya çıkmıştır. Üyelerin ve paydaşların ticari ve sosyal gelişimine katkı sağlamak, onlara yeni ufuklar kazandırmak, iş hayatlarındaki başarılarına destek vermek ve profesyonel ölçülerde eğitim ve gelişim hizmetleri sağlamak için oluşturulan MUTSO Akademi her bir paydaşın etkileşim halinde olduğu bir ekosistem olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile MUTSO Akademi bünyesinde düzenlenen/planlanan eğitim faaliyetleri ve verilen/verilecek araştırma destekleri yalnızca oda üyelerine ve bu işletmelerdeki çalışanlara yönelik olmayıp, kentin diğer paydaşlarını da etkin, etkili, saydam, hesap verebilir, konusunda uzmanlaşmış, stratejik vizyonu olan birer çalışma arkadaşına dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

Bir KÜSİ faaliyeti yani üçlü sarmal modeli ile geliştirilen bu proje, bünyesinde üç enstitüyü barındırmaktadır. Bunlardan *ilki Mavi & Beyaz Enstitüdür*. Bu enstitünün hedef grubunda şirketlerin mavi ve beyaz

yakalı çalışanları yer almaktadır. İşletmeler açısından en önemli kaynak olan insan gücünün eğitim ve gelişim süreçlerine, karmaşık ve zaman alıcı iş sorunlarının çözümüne, işgücünün profesyonel yetkinliklerinin gelişimine katkı yapmak ve uzman desteğiyle değişimin yönetimine imkan tanımak amacı ile bu enstitü kurgulanmıştır. Akademi bünyesinde bulunan ikinci enstitü olan *Liderlik Enstitüsü* hedef grubunda MUTSO üyesi olan tüm işletmeler, üye olmayan işletmeler ve kamu kurumları ile yerel yönetimleri kapsayacak nitelikteki tüm yöneticileri yer almaktadır. Bu hedef grubu kapsamında enstitü sürdürülebilir büyüme ve küresel erişim açısından önemli olan liderlik becerilerindeki eksikliği gidermeyi, aile şirketlerinin yeni nesil liderlerinin yetkin ve vizyon sahibi olmaları için etkin bir referans modeli oluşturmayı amaçlamaktadır. Akademi içerisinde yer alan üçüncü enstitü *Yönetişim Enstitüsüdür*. Bu enstitü tüm paydaşların yönetim ve üretim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir eko sistem içerisinde kentin idari ve ekonomik örgütlenmesinde merkezi idarenin, yerel yönetimlerin ya da yerel şirketlerin tek başına etkili olduğu bir model yerine hepsinin etkin ve verimli bir şekilde fikir alışverişinde ve kaynak paylaşımında bulunduğu bir süreci sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Akademi MUTSO bünyesindeki 7.000 üyesine ve kentin tamamında bulunan 10.000 kamu – özel işletmeye belirtilen enstitülerin amaçları doğrultusunda faaliyet vermektedir. Akademi yapılanma sürecinin gerçekleşmesinden hemen sonra kente yakın illerde bulunan toplam 14 üniversitedeki akademisyene mail yolu ile ulaşılarak MUTSO Akademi eğitmen havuzunun hazırlığı sağlanmıştır. Ardından akademisyenlerden gelen geri dönüşler ile toplam 258 kişilik eğitmen havuzu bilgisi farkındalık seminerleri aracılığı ile tüm ilgililere sunulmuştur ve bu yılki faaliyetler ile sunulmaya devam edecektir.

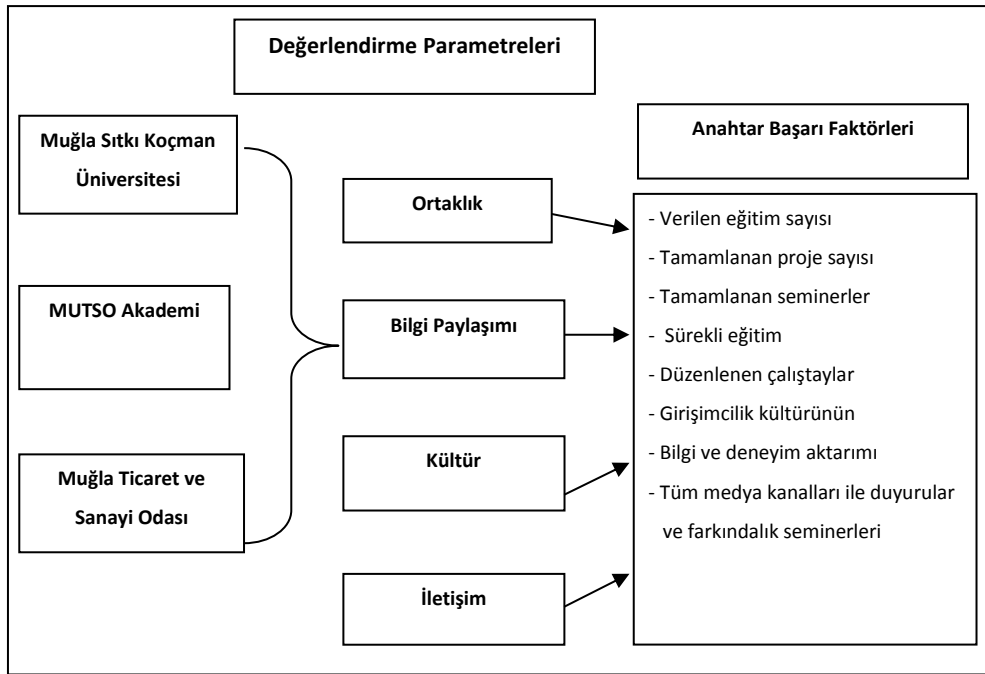
Akademi bünyesinde öğretim üyeleri Uysal ve Aldemir tarafından koordinatörlük görevi üniversite ve MUTSO arasında

imzalanan bir protokol kapsamında yürütülmekte olup, akademi öncelikle gelen başvuru talepleri doğrultusunda ilgili işletmeye checkup analizi uygulamakta ardından belirlenen ihtiyaca yönelik her işletme için tasarlanan eğitim ve projelendirme gibi ihtiyacına yönelik hizmetler alabilmektedir. Akademi bünyesinde sunulan hizmetlerin niteliğine bağlı olarak hedef gruba aldığı her hizmet için hizmet sonrası değerlendirme anketi uygulanıp, verilerin etkinliği noktasında MUTSO yönetim kuruluna aylık bildirimler

sunulmakta ve üçlü sarmal modelin sürekli bir şekilde işlemesi sağlanmaktadır. Akademi bünyesinde kısaca ifade edilen faaliyetlerin yeniliğe açık bir şekilde fikri ya da sınai ürüne yönlendirilmesi de sağlanmaktadır.

Yapılan açıklamaların akademi üzerinden işleyiş sistemini daha iyi ifade edebilmek için Ivascu vd. (2016) tarafından geliştirilen üniversite – sanayi ortaklığı işletme modelinden yararlanılmaktadır ve uyarlanan model aşağıdaki şekil üzerinde sunulmaktadır.

Şekil 2. MUTSO Akademi Üçlü Sarmal Modeli



**Kaynak:** Ivascu vd., 2016: 677 (Kaynağından alınarak uyarlanmıştır.)

MUTSO Akademi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin önceki bölümlerde teorik olarak ifade edilen işleyişini detaylandırmak amacıyla nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu ise, akademi ile karşılıklı ilişki içerisinde bulunan 10 işletmede üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan 50 kişiden (40 insan kaynakları müdürü ve 10 genel müdür)

oluşmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formun içerisinde yer alan 6 adet sorunun seçiminde ise, Board of Trade of Metropolitan Montreal tarafından 2011 yılında yürütülen Kanada Üniversite – Sanayi Ortaklığı anketinden yararlanılmıştır. Kanada’da üniversite sanayi ortaklığını daha detaylı bir hale

dönüştürmek amacıyla yürütülen çalışmada kullanılan soruların 6 tanesi gerek araştırmanın yürütüleceği ilin özellikleri (işletme sayısı, üniversite sayısı, etkin sektörler vb.) gerekse de MUTSO Akademisinin üstlendiği faaliyetler dikkate alınarak tercih edilmiştir.

Çalışma grubuna yöneltilen sorular ve alınan yanıtlar ise çalışmanın bu kısmında detaylandırılmaktadır. Araştırmaya katılanlardan ilk olarak üniversite – sanayi ortaklığının işletmelerinin gelişimine olan katkı düzeylerini yüzdesel olarak ifade etmeleri istenmiştir. Yanıtlayıcıların % 78'i üniversite – sanayi ortaklığından işletmelerinin doğrudan katkı sağladığını belirtmiştir. İkinci olarak katılımcılara son 3 yılda işletmeniz ne tür üniversite – sanayi işbirliği imkanlarından yararlanmıştırlar şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Yanıtlayıcıların % 65'i MUTSO Akademi kurulmadan önce üniversiteden sadece mezun olan öğrencileri ya da staj yapma amacı ile gelen öğrencileri istihdam ederek bir işbirliği içerisinde bulduklarını ve başka bir faaliyette bulunmadıklarını ifade etmiştir.

Üçüncü olarak katılımcılara MUTSO Akademi bünyesinde ne gibi ortaklık faaliyetlerinde buldukları sorulmuştur. Katılımcıların % 58'i eğitim ve danışmanlık noktasında hizmet aldıklarını belirtirken, % 23'ü ise proje yazım ve AR – GE konularında hizmet aldıklarını belirtmiştir. Dördüncü olarak katılımcılara buldukları kentteki üniversitenin bir kuluçka merkezi görevi üstlenip üstlenmediği ve MUTSO Akademi bünyesinde bir ön kuluçka merkezine ihtiyaç duyulup duyulmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 89'u kentteki teknoparkın yeni yapılanması nedeni ile bir kuluçka merkezine sahip olunmadığını ya da bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirtmiştir. Yine aynı soruda katılımcıların % 65'i MUTSO Akademisinin Muğla Teknopark içerisinde örgütlenmesi gerektiğine ve bir ön kuluçka merkezi ile faaliyetlerine devam etmesi gerektiğine ilişkin yanıtlar vermiştir.

Beşinci olarak katılımcılara üniversite – sanayi ortaklığından yararlanma konusunda isteklerini ya da ortaklık düzeylerini engelleyen faktörlere ilişkin soru yöneltilmiştir. Katılımcıların % 58'i herhangi bir ortaklık noktasında en büyük engel olarak riski ön plana çıkarmışlardır. Kentin hakim sektörü olan turizm sektörü açısından AR – GE faaliyetlerindeki sınırlılık ve yenilikçi anlayışın yetersizliğini üniversite – sanayi ortaklığındaki en büyük engel olarak tanımladıkları ve ön kuluçka merkezi gibi araştırma geliştirme farkındalığı yaratan birimlerin bu engeli aşmada büyük önem taşıdığını ifade etmişlerdir. Son olarak yakın gelecekte üniversite – sanayi ortaklığından hangi hizmetleri sağlamayı bekledikleri sorulmuş ve katılımcıların % 73'ü fikri ve sınai hak ile araştırma ve proje yazım destekleri noktasında yakın gelecekte ortaklık kurmayı planladıklarını belirtmiştir.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin üstlendiği kritik rol, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun her devletin bu hizmetlerin sunumunda, planlanmasında ya da ihtiyaçların karşılanmasında devleti temel aktör olarak karşımıza çıkarmaktadır. Tarihsel bağlamda yaşanan iki büyük paylaşım savaşının ardından toplumların artan nüfusları ve nüfusun niteliği devletin karşılaması gereken ihtiyaçların niteliğini de önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu noktada günümüzün en önemli ortaklık yapıları olan kamu özel ortaklığı kamunun etkinliği artırma açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu ortaklık yapısının diğer bir ayağını oluşturan üniversite sanayi ortaklığı ise neredeyse ülkenin her ilinde kurulan üniversiteler ile sanayi arasındaki ara yüz niteliğinde olabilecek hibrit yapıları da gündeme getirmiştir.

Teorik olarak çalışmada detaylı olarak incelenen bu hibrit yapıların Muğla ilindeki ilk örneği olan MUTSO Akademi, diğer ülkelerdeki örneklerine benzer bir nitelikte yaklaşık 1.5 yıldır il içerisinde faaliyet göstermekte ve Muğla Teknoparkın

aktifleşmesi süreci ile üstlendiği misyona ön kuluçka merkezi olma özelliğini de ekleyerek faaliyetlerine devam edebilecektir. Bu çalışmada MUTSO Akademisinin kent temelinde gerçekleştirdiği faaliyetlere, üniversite – sanayi ortaklığı noktasında sunduğu hizmetlere ve akademi ile etkin bir şekilde ilişki içerisinde bulunan işletmelerdeki çalışanların görüşlerine yer verilmektedir. Yapılan görüşmelerden elde edilen en önemli bulgu ise, MUTSO Akademi kentin içerisinde önemli bir üniversite – sanayi ortaklığının ara yüzünü ve eko sistemini oluşturmaktadır. Ancak yine elde edilen bulgulara göre kentin en önemli sektörlerinin hizmet ağırlıklı olması kent içerisindeki işletmelerde yenilikçi fikirlerin ve AR – GE çalışmalarının oranını diğer illere göre azaltmaktadır. Bu nedenle de akademinin kamu özel ortaklığını kentin tüm paydaşları ile sürdürülebilir kılması noktasında belirtilen eksikliklere yönelik faaliyetler yürütmesi gerekmektedir.

Gerek Muğla ilinin gerekse bölgenin kalkınma düzeyinin artırılması noktasında önemli roller üstlenebilecek olan MUTSO Akademisinin yakın gelecekte barındırdığı üç temel enstitü bünyesinde bölgenin yenilikçi sektörlerini ön plana çıkarabilecek nitelikte çalışmalara devam edeceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda akademi hizmetlerinden yararlanan işletmelerin ve çalışanlarının sektörel çözümler bulabileceği ve araştırma kapasitelerinin kamu paydaşlarının sağladığı diğer hizmetler ile desteklenebileceği de

bilinmektedir. MUTSO ve Üniversite bünyesinde yürütülen sektör analizleri ile desteklenen ve desteklenmeye devam edecek olan yapılanma içerisinde üniversitede ortaya çıkan fikri ve sınai hakların da ticarileştirilmesi noktasında Akademi bünyesindeki üç metodoloji ara yüz olarak çalışmaya devam edebilecektir. Mevcut dönemde KÜSİ faaliyetleri için ara yüz görevini üstlenen Akademi'nin ilerleyen dönemde gerek Muğla Teknopark'ın aktifleşmesi gerekse de Teknoloji Transfer Ofisi'nin Teknopark içerisindeki yapılanması sağlandıktan sonra üçlü sarmal modeli açısından sunduğu hizmetleri genişleterek sürdürmesi ve kentin dinamiklerine uygun hizmetleri de vermeye devam edebileceği bilinmektedir.

Sonuç olarak MUTSO Akademi Muğla ilindeki KÜSİ faaliyetleri açısından TTO eksikliğini dolduran bir yapıya sahiptir. Bu yapılanmada kendine özgü oluşturduğu enstitü modeli AR-GE ve inovasyon açısından düşük oranlara sahip olan bölgede gerek farkındalığın sağlanması gerekse de kamusal politikalar ile desteklenen KÜSİ faaliyetlerinin tüm işletmelere duyurulması açısından önem taşımaktadır. Yakın zamanda faaliyet vermeye başlaması ve Muğla Teknopark sürecinin gecikmesi ildeki yapılanmasının tüm paydaşlar bünyesinde stratejik olarak değerlendirildiği MUTSO Akademi üçlü sarmal modelini bölgede gerçekleştirme noktasında ara yüz niteliğini korumakta ve yürüttüğü faaliyetler ile de sürdürmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ACARTÜRK, E., & Keskin, S. (2012). Türkiye'de Sağlık Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı Modeli. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3).
- APPLE, M. W. (2004). *Neoliberalizm ve Eğitim Politikaları Üzerine Eleştirel Yazılar*. Eğitim-Sen, Ankara.
- ARSLAN, Ö., (2013). Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Yapılanma Çalışmalarının Türkiye Sanayisinin Gelişimine Olası Katkıları. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 823.
- BARZELAY, M. (1992). Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government. Univ of California Press.
- CORRIGAN, M. B., Hambene J., Hudnut W., Levitt R.L., Stainback J.,



- Ward R. & Witenstein N. (2005), Ten Principles for Successful Public, Private Partnerships. Urban Land Institute.
10. DPT, (2006), Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), [http://www.metu.edu.tr/system/files/kalkinma.pdf ], e.t. 08.01.2018
11. DPT, (2013), Onuncu Kalkınma Planı, (2014-2018), 2013 [http://kkp.tarim.gov.tr/sp/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1\(2014-2018\).pdf](http://kkp.tarim.gov.tr/sp/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1(2014-2018).pdf) , e.t. 05.01.2018
12. ERDİL, E., Pamukçu, M. T., Akçomak, İ. S., & Erden, Y. (2013). Değişen üniversite-sanayi işbirliğinde üniversite örgütlenmesi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 68(02), 095-117.
13. ETZKOWITZ H. and Leydesdorff L.,(1995), ‘The Triple Helix-University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development’, EASST Review 14 (1995, nr. 1), pp. 14-9.
14. ETZKOWITZ, H. (1998), “The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University–Industry Linkages”, Research Policy, 27(8):823–833.
15. FLINDERS, M. (2005), “The Politics of Public–Private Partnerships,” The British Journal of Politics and International Relations, 7/2: 215-239.
16. GINSBURG, Mark. 2012. Public Private Partnerships, Neoliberal Globalisation and Democratization. In Public Private Partnerships in Education (S.L. Robertson et., eds.), Cheltenham: Edward Elgar, pp. 63-78
17. GÜZELSARI, S. (2009). Kamu-Özel Ortaklığı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme, s. 43-78, içinde Barış Övgün (ed.) Kamu Yönetimi: Yapı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No: 598 Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 5, [http://kayaum.politics.ankara.edu.tr/kamuyonetimiyapi.pdf ], e.t. 8.01.2018
18. [http://www.cmm.ca/documents/activities\\_pdf/autres/2010\\_2011/cmm\\_rdvssavoir\\_2011\\_en.pdf](http://www.cmm.ca/documents/activities_pdf/autres/2010_2011/cmm_rdvssavoir_2011_en.pdf)
19. IVASCU, L., Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Business Model for the University-industry collaboration in open innovation. Procedia Economics and Finance, 39, 674-678.
20. JACOBSON, C. & Ok Choi, S. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships, International Journal of Public Sector Management, Vol. 21 Issue: 6, pp.637-657
21. KARASU, K. (2011). SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİNDE KAMU-ÖZEL ORTAKLIĞI. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(03), 217-262.
22. KLIJN, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public money and Management*, 23(3), 137-146. Ocak, F. (2014). Kamu Özel İşbirliği T. C. Kalkınma Bakanlığı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
23. KYSIK, R. C. (1986). The role of the university in public-private partnerships. Proceedings of the Academy of Political Science, 36(2), 47-59.
24. LEWIS, G., Gewirtz, S., & Clarke, J. (Eds.). (2000). Rethinking social policy. Sage.
25. MOSTEPANIUK, A. (2016). The Development of the Public- Private Partnership Concept in Economic Theory. *Advances in Applied Sociology*, 6, 375-388. <http://dx.doi.org/10.4236/aasoci.2016.611028>
26. ÖZTÜRK, N. K., (2004). Devlet Yönetiminde Etkinlik ve Türkiye, Türk

- İdare Dergisi, Yıl.76, Sayı.442 Prigge, G. W., & Torraco, R. J. (2007). University-industry partnerships: A study of how top American research universities establish and maintain successful partnerships. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 11(2), 89-100. Robertson, S.L., ve Antoni Verger 2012. Governing Education through Public Private Partnerships. In *Public Private Partnerships in Education (S.L. Robertson et., eds.)*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 21-42 Sakinç, S., & Bursalioğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2). Scott, John C. (2006), "The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations", *The Journal of Higher Education*, 77 (1) : 1-39
27. ŞAHİN, Y. E. (2009). "Sosyal Devlet ve Yönetişimci Devletin Kamu Politikalarında Yaşanan Değişim: IV. ve IX. Kalkınma Planları Örnekleri", *Toplum ve Demokrasi*, 3 (5), Ocak-Nisan, s. 57-72.
28. ŞAHİN, Y. E. (2014). Sosyal Devlet ve Yönetişimci Devletin Kamu Politikalarında Yaşanan Değişim: IV. ve IX. Kalkınma Planları Örnekleri. *TOPLUM VE DEMOKRASİ DERGİSİ*, 3(5).
29. UÇMA Uysal, T. & Aldemir C. (2018, Forthcoming). Multi- level Governance in Developing Countries, IGI Global, USA.
30. TİLAK, J. B. (2010). Public-private partnership in education. *The Hindu*, May, 24, 2010.
31. VEGGELAND, N. (2009). Taming the regulatory state: politics and ethics. Edward Elgar Publishing.
32. YAVUZÇEHRE, S. P. ve Özgür, H. (2016) "İş Dünyası Sivil Toplum Kuruluşları ve Odaları İşbirliğine İlişkin Bir Örnek Olarak Denizli Platformu", *The Journal of Academic Social Science Studies*, V. 46, p. 209-220.