

Üniversitelerde Bütünleşik Proje Yönetimi için Model Önerisi

An integrated model proposal for project management in universities

Hakkı Gökbel¹, Hasan Kürşat Güleş², Ömür Hakan Kuzu³

¹Selçuk Üniversitesi Rektörü, ²Rektör Yardımcısı, ³Turizm Fakültesi Öğretim Üyesi, Konya

Özet

Bu çalışmada, Türkiye'deki üniversitelerde proje ofisi konusundaki yapılanmalar çerçevesinden hareketle Selçuk Üniversitesi'ndeki proje merkezi/ofisi yapılanması örnek olay yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde proje yönetimi uygulamalarına yönelik kavramsal bir çerçeve sunulmaya çalışılmış ve ülkemizdeki bazı üniversitelerin proje ofisi ve/veya merkezi yapılanmaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Karşılaştırma yoluyla incelenecek üniversitelerin seçiminde sistematik bir yol izleme amacıyla ODTÜ Enformatik Enstitüsü URAP 2013 Türkiye Genel Sıralamasında ilk onda yer alan ve proje ofisi/merkezi adı altında birimi bulunan dokuz devlet ve vakıf üniversitesi ile sıralama dışındaki diğer devlet ve vakıf üniversitelerinden kolayda örneklem yöntemiyle seçilen sekiz üniversite dikkate alınmıştır. Bu sekiz üniversitenin seçiminde proje ofisi/merkezi yapılanmasına dair bilgiye internet aracılığıyla hızla erişilebilirlik kriteri esas alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örnek olay yöntemi ile incelenen "Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi"nin kuruluşu için geliştirilen kavramsal model değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, örnek olay olarak incelenen Selçuk Üniversitesi ile diğer üniversitelerin proje merkezi/ofisi yapılanmaları eleştirel bir bakış açısıyla tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Proje merkezi, proje ofisi, Selçuk Üniversitesi.

Abstract

In this study project center/office structure at the Selçuk University was examined by the case method with starting from the frame of structures about the project office on universities in Turkey. In the first part of the study, it was aimed to present a conceptual framework for project management practices, and project offices/centers of some universities were analyzed comparatively. In order to follow a systematic way in the selection of universities for comparison, nine state and private universities that were in the first tenth and have project office/center unit according to METU Informatics Institute URAP 2013 Turkey General Rankings List and the other eight state and private universities that were not in the list were chosen through convenience sampling method. In selection of these eight universities, the quickly access to information via Internet was taken into consideration, and the information about project office/center structures was obtained through this method. In the second part of the study, conceptual model that investigated by the case method and developed for the establishment of "Selçuk University Project Development and Management Practices and Research Center" was evaluated. In the final part of the study, Selçuk University examined as a case study and other universities project center/office structures have been discussed with a critical perspective.

Keywords: Project center, project office, Selçuk University.

Üniversiteler, son yıllarda bilgi üreten bağımsız bir yapıdan ileri teknoloji yenilikler üreten bilgi merkezleri ve faaliyet gösterdikleri bölgeler için ekonomik büyüme kaynağı olma şeklinde yapısal ve fonksiyonel bir değişim içerisinde (Youtie ve Shapira, 2008, s. 1188). Bu değişim, üniversitelerin geleneksel olarak eğitim ve araştırma odaklı olmanın ötesinde sektör odaklı ve bilgi transferi süreç-

lerine doğru uzanan sürekli ve yenilikçi bir dönüşüm yaşadığı şeklinde de ifade edilebilir. Üniversitelerin Ortaçağ üniversitelerindeki eğitim misyonu odaklı yapısı, 19. yüzyıl başlarında araştırma misyonunun eklenmesiyle iki çekirdek misyona kavuşmuştur. Daha sonraları üçüncü misyon şeklinde belirtilen bilginin ve üniversitenin diğer imkanlarının akademik dışı çevreler yani sektör ve toplum için üretilmesi, kullanılması,

İletişim / Correspondence:

Prof. Dr. Hasan Kürşat Güleş
Selçuk Üniversitesi Rektörlüğü,
Şemsi Tebrizi Mahallesi, Ankara
Caddesi, 42030, Karatay, Konya
e-posta: hkules@selcuk.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi 2014;4(3):158-169. © 2014 Deomed

Geliş tarihi / Received: Mart / March 8, 2014; Kabul tarihi / Accepted: Eylül / September 2, 2014

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.14.014 • Karekod / QR code:





uygulanması ve işletilmesi yönünde üniversitelerle sosyo-ekonomik kalkınma arasındaki bağlantısal bir ilişkiye dönüşmüştür (Vorley ve Nelles, 2008, s. 3).

Üniversitelerin sosyo-ekonomik kalkınmaya katkısında araştırma misyonunun önemi büyüktür. Araştırma ve üçüncü misyon şeklinde tanımlanan toplumsal katkının entegrasyonu ile bütün misyonların birbiriyle uyumu ve bütünleyiciliği sağlanmaktadır (Etzkowitz, 2004; Geuna, 1999). Bu nedenle araştırma misyonunun; eğitim ve sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı sunma (toplumsal hizmet) şeklindeki diğer iki misyon arasında bağlantı kuran en önemli misyon olduğu söylenebilir. Diğer yandan başta iş dünyası olmak üzere dış paydaşlarla işbirliğinin ve uluslararasılaşmanın sağlanması için araştırma misyonunun kilit rol üstlendiği görülmektedir. Bu gibi gelişmelerle birlikte üniversitelerde araştırma faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve yaygınlaştırılması konusunun önemi daha da artmaktadır.

Araştırma faaliyetlerinin bir önemli konusu da faaliyetlerin finansmanı olarak görülmekte ve ülkemiz üniversitelerinde üniversite içi araştırmaların finansmanı için Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü kaynakları kullanılmaktadır. BAP Koordinatörlükleri'nin sadece üniversite içi projelerle ilgili destek ve finansman faaliyetlerini yürütmesi ise araştırma faaliyetlerinin yaygın etkisi açısından başka yapılanmaların oluşmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle üniversite dışından gelecek projelerle ilgili faaliyetler konusunda farkındalık oluşturmak ve projelerin eğitim, danışmanlık ve teknik destek gibi ihtiyaçlarını gidermek amacıyla BAP Koordinatörlükleri dışında bazı idari birimler kurulmaktadır. Böylelikle üniversiteler "Proje Ofisi veya Proje Merkezi" adı altında kurulan daha esnek ve daha yetkili yapılanmalarla araştırma faaliyetlerini daha etkin ve kapsamlı hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Bu anlamda çalışmanın ilk bölümünde üniversitelerde araştırma misyonunun daha etkin ve pratik bir biçimde yürütülmesine imkân tanıyan proje yönetimi uygulamalarına yönelik kavramsal bir çerçeve sunulmaya çalışılmış ve ülkemiz üniversitelerindeki proje ofisi ve/veya merkezi yapılanmaları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örnek olay yöntemi ile incelenen "Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi"nin kuruluşu için geliştirilen kavramsal model değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, örnek olay olarak incelenen Selçuk Üniversitesi ile diğer üniversitelerin proje merkezi/ofisi yapılanmaları eleştirel bir bakış açısıyla tartışılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Proje Yönetim Ofisi

Araştırma yapma, ileriye dönük projeler geliştirme, bilgi üretme ve yayma, ulusal bilgi sistemini geliştirebilecek temel

yenilik faktörleri arasında değerlendirilmektedir. Üniversiteler, öğretim elemanları ve öğrenciler ile araştırma ve projeler yürüterek bu yenilik faktörlerini geliştirmede önemli bir rol üstlenmektedir (Hansen ve Lehmann, 2006, s. 823). Son yıllarda üniversiteler ulusal bilgi ve yenilik sistemlerine daha fazla ve daha doğrudan katkı yapmaları konusunda ciddi baskıya maruz kalmaktadır. Bu nedenle üniversiteler daha geniş ölçekli, multidisipliner ve takım çalışması odaklı, kısaca daha işbirlikçi ve yenilikçi projelere yönelmektedir (Toker ve Gray, 2008, s. 311).

Proje, kalıcı bir organizasyona veya karmaşık problemleri çözüme yoluyla bir grup paydaşa fayda sağlamak üzere tasarlanmış, belli bir çalışma süresi olan çalışmadır (Söderlund, 2011, s. 37). Mevcut rekabet baskısına karşı, projelerin sayısını ve stratejik önemini artırmak amacıyla pek çok organizasyon "Proje Yönetim Ofisi" olarak isimlendirilen yeni bir örgütsel oluşum geliştirmiştir (Hobbs, Aubry ve Thuillier, 2008, s. 547).

Proje yönetim ofisi, proje yöneticileri, takımları ve çeşitli yönetim düzeylerine stratejik konularda yardımcı olmak için proje yönetimi ilkelerine uygun uygulama, metodoloji, araç ve teknikler kullanan bir birimdir (Ward, 2000, s. 759). Proje yönetim ofisleri, organizasyonlar ile geliştirdikleri projeler arasında bilgi ve diğer kaynakların eşgüdümünü kolaylaştıran birimler olarak kabul edilebilir (Pamsel ve Wiewiora, 2013, s. 32).

Proje yönetim ofisinin görevleri "uygulamaları yönetmek, idari destek sağlamak, proje izleme ve kontrol, eğitim ve danışmanlık, değerlendirme-analiz ve proje seçimi" şeklinde gruplandırılabilir (Artto, Kulvik, Poskela ve Turkulainen, 2011, s. 413). Daha geniş bir perspektifte proje yönetim ofislerinin proje yönetimine sağladığı katkılar aşağıda sıralanmıştır (Block ve Frame, 1998; *Akt.:* Dai ve Wells, 2004, s. 524):

- Raporlama ve yazılım işlemleri gibi idari yüklerin azaltılması konularında proje yönetimine destek sağlama
- Proje yönetimi uzmanları aracılığıyla öneri geliştirme ve proje planlama gibi konularda profesyonel danışmanlık yapma
- En iyi uygulamaları geliştirmek ve ekipteki tüm üyelerin aynı proje yönetim dilini kullandıklarından emin olmak için standartlar geliştirme
- Bireysel becerileri geliştirmek ve mesleki sertifikalarını edinimini teşvik etmek için eğitim verme
- Uygun proje yöneticileri önererek proje ekibine destek olma
- Coğrafi ve organizasyonel mesafeleri ortadan kaldıran sanal proje ofisleri geliştirerek ileri teknoloji standartlarında destek sunma

■ Tablo 1. Üniversitelerde proje birimi yapılanması türleri

	Ofis yapılanması	Merkez yapılanması
Devlet Üniversiteleri	Örnekler: <ul style="list-style-type: none">- ODTÜ Proje Destek Ofisi- Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Ofisi- Sinop Üniversitesi Proje Yönetim Ofisi- Pamukkale Üniversitesi Proje Destek Ofisi- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Proje Yönetim Ofisi- Ege Üniversitesi Proje Destek Ofisi- Kocaeli Üniversitesi Proje Birimi	Örnekler: <ul style="list-style-type: none">- Gazi Üniversitesi Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi- Bingöl Üniversitesi Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi- Uludağ Üniversitesi Proje Yönetim Merkezi- Akdeniz Üniversitesi Proje Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi- Cumhuriyet Üniversitesi Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi
Vakıf Üniversiteleri	Örnekler: <ul style="list-style-type: none">- Sabancı Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü- Koç Araştırma ve Proje Direktörlüğü- Turgut Özal Üniversitesi Proje Yönetim Ofisi	

Sonuç olarak proje yönetim ofisleri özellikle uluslararası düzeyde projeler yürütmeyi amaçlayan üniversiteler için büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde bilimsel araştırma-geliştirme faaliyetleri sürecinde çok önemli bir kurum olan TÜBİTAK, HORIZON 2020 Araştırma ve Yenilik Çerçeve Programı^[1] içeriğinde başarılı bir üniversite yapılanması için Proje Destek Ofisine yer vererek bu önemi daha da ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır.

Ülkemiz Üniversitelerinde Proje Ofisi/Merkezi Yapılanması

Ülkemizde kamu kurumlarında proje ofisi veya proje merkezi uygulamalarında son on yıldır nicelik ve nitelik olarak önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Üniversiteler, “Proje Geliştirme/Yönetim/ Destek Ofisi” veya “Proje Geliştirme/Destek/Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi” adı altında kurdukları birimler ile bilim, teknoloji ve yenilik stratejisi kapsamında yurt içi ve yurt dışı desteklerin tek bir çatı altında toplanıp ulusal ve uluslararası bilimsel destek fırsatlarının duyurulması, projelerin başvurusu, alınan projelerin izlenmesi ve mali yönetimleri sırasında karşılaşılan tüm sorunlara üniversite düzeyinde çözümler oluşturarak bir bütünlük sağlanması, araştırma ve geliştirme sürecinin her aşamasında yasal, teknik ve bütçe konularında destek verilmesi, bilimsel araştırmaların teşvik edilmesi ile üniversitede geliştirilen projelerin yatırımcılara tanıtılarak projelerin lisanslanması ve ticarileştirilmesi yönünde idari ve hukuki danışmanlık verilmesini amaçlamaktadır.

Devlet üniversitelerinde öğretim elemanları ve araştırmacıların bilimsel araştırma projesi tekliflerinin değerlendirilmesi, kabulü ve desteklenmesi konularında BAP Koordinatörlüğü adı altında bir idari birim bulunmaktadır. Bu birimlerin mali ve idari işlerinin dışında bilimsel çalışmaların projelendirilmesi konusunda danışmanlık ve yönlendirme faaliyetlerinin kuvvetlendirilmesi için üniversitelerin proje ofisleri veya merkezleri kurdukları görülmektedir.

Üniversitelerin proje ofisi yapılanmasında mevcut mevzuat içerisinde yer alan Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü ile yetki ve sorumluluk açısından potansiyel karışıklık ve çakışmaları ortadan kaldırmak için farklı türde seçenekleri göz önünde bulundurdıkları gözlemlenmektedir. ■ Tablo 1’de özetlendiği üzere üniversitelerdeki proje ofisi yapılanmasında; devlet üniversitelerinin BAP Koordinatörlüğü ekseninde proje ofisleri kurdukları; vakıf üniversitelerinin bazılarının ise “Direktörlük” şeklinde bir örgütlenme ile proje geliştirme ve yönetimi mekanizmasını kurumsallaştırdıkları görülmektedir. Proje ofislerinin ülkemiz üniversitelerinde yapılanma türleri ■ Tablo 1’de özetlenmiştir.

■ Tablo 1’deki bilgiler ışığında üniversitelerde proje birimlerinin iki şekilde yapıldığı söylenebilir:

- Proje ofisi/proje birimi şeklinde yapılanma
- Araştırma ve uygulama merkezi şeklinde yapılanma

Araştırmayla ilgili bütün birimlerin koordinasyonunu sağlama şeklinde bir misyonu bulunan Ege Üniversitesi Proje Destek Ofisinin diğer örneklerden farklı olduğu ifade edilebilir.

[1] HORIZON 2020, Avrupa’nın küresel rekabet düzeyinin artırılmasını amaçlayan Avrupa 2020 öncü inisiyatifi ve Yenilik Birliğinin temel uygulama aracı olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği tarafından, üye ülkelerin çeşitli alanlardaki ulusal politika ve uygulamalarının birbirine yaklaştırılması amacıyla düzenlenen HORIZON 2020’nin bütçesi, cari fiyatlarla yaklaşık olarak 80 milyar Avro, sabit fiyatlarla 70.2 milyar Avro’dur. Bu anlamda HORIZON 2020, dünyanın en büyük sivil Ar-Ge programı olarak nitelendirilmektedir.

■ **Tablo 2.** Üniversitelerin proje ofisi/merkezi yapılanması bilgilerinin derlendiği internet erişim adresleri ve erişim tarihleri

Akdeniz Üniversitesi	http://apgem.akdeniz.edu.tr/v2/template/ , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Ankara Üniversitesi	http://bap.ankara.edu.tr/?page_id=1025 , Erişim Tarihi: 01.03.2014
Bilkent Üniversitesi	http://www.bilkent.edu.tr/bilkent-tr/academic/progunit.html , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Bingöl Üniversitesi	http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/02/20120223-6.htm , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Boğaziçi Üniversitesi	http://www.arastirma.boun.edu.tr/arastirma.php?a_j=tr&p=37 , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Ege Üniversitesi	http://pdo.ege.edu.tr/PDO_calisma_ilkeleri.pdf , Erişim Tarihi: 01.03.2014
Gazi Üniversitesi	http://proje.gazi.edu.tr/posts/view/title/yonetmelik-10629 , Erişim Tarihi: 03.03.2014
İstanbul Teknik Üniversitesi	http://www.pym.itu.edu.tr/tr/index.php/genel-bilgiler.html , Erişim Tarihi: 03.03.2014
İstanbul Üniversitesi	http://billimap.istanbul.edu.tr/Page.php?P=39 , Erişim Tarihi: 03.03.2014 http://bap.istanbul.edu.tr/?p=6513 , Erişim Tarihi: 05.11.2014
Kocaeli Üniversitesi	http://proje.kocaeli.edu.tr/ , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	http://www.pdo.metu.edu.tr/node/39 , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Pamukkale Üniversitesi	http://www.pau.edu.tr/yonetim/tr/sayfa/yonetmelik-ve-yonergeler , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Sabancı Üniversitesi	http://rgp.sabanciuniv.edu.tr/proje-yonetim-ofisi , Erişim Tarihi: 03.03.2014 http://rgp.sabanciuniv.edu.tr/node/1771 , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Selçuk Üniversitesi	https://www.selcuk.edu.tr/Sayfa.aspx?birim=250&dt=1 , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Sinop Üniversitesi	http://www.sinop.edu.tr/akademikbirimler/rektorkluge_bagli_birimler/bap/dosyalar/proje_yonetimi_ofisi_yonergesi.pdf , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Turgut Özal Üniversitesi	http://www.turgutozal.edu.tr/contents/files/projeyonetimofisiyonergesi.pdf , Erişim Tarihi: 03.03.2014
Uludağ Üniversitesi	http://pym.uludag.edu.tr/ , Erişim Tarihi: 03.03.2014

Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye'deki üniversitelerde proje ofisi konusundaki yapılanmalar çerçevesinden hareketle Selçuk Üniversitesi'ndeki proje merkezi/ofisi yapılanması **örnek olay yöntemi** ile incelenmiştir. Genel olarak örnek olay yöntemi araştırmacının gerçek olaylar üzerinde kontrolünün sınırlı olduğu durumlarda nasıl, ne ve niçin sorularına cevap bulmak üzere tercih edilen bir araştırma yöntemidir. Bireysel yaşam döngüleri, örgütsel ve yönetsel süreçler, uluslararası ilişkiler ve sanayi faaliyetleri gibi gerçek yaşam olaylarının bütünsel ve anlamlı karakteristiklerini tespit ederek mevcut bilgiye katkı sağlamaya imkan tanımaktadır (Yin, 2003, s. 1).

Araştırma sürecinde öncelikle ülkemizdeki farklı devlet ve vakıf üniversitelerinin proje ofisi/merkezi yapılanmaları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Karşılaştırma yoluyla **incelenen üniversitelerin seçiminde sistematik bir yol izleme amacıyla** ODTÜ Enformatik Enstitüsü URAP 2013 Türkiye Genel Sıralamasında (URAP, 2013) ilk onda yer alan ve proje ofisi/merkezi adı altında birimi bulunan dokuz devlet ve vakıf üniversitesi ile sıralama dışındaki diğer devlet ve vakıf üniversitelerinden kolayca örneklem yöntemiyle seçilen sekiz üniversite dikkate alınmıştır. Bu sekiz üniversitenin seçiminde proje ofisi/merkezi yapılanmasına dair bilgiye internet aracılığıyla hızlı erişilebilirlik kriteri esas alınmıştır. ■ Tablo 2'de 17 üniversiteye ait bilgilere erişilen toplam 19 internet adresi sunulmuştur.

Çalışmanın kavramsal modeli, üniversitelerdeki projelerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde üniversitenin paydaşlarıyla olan karşılıklı etkileşimini göstermek üzere tasarlanmıştır. Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önemli çıktılarında olan projelerin üretim öncesi sürecindeki en temel iş alanı olarak eğitim ön görülmüş ve ■ Şekil 1'de yer alan modelin temelinde eğitim birimlerine yer verilmiştir. Bu noktada araştırmacıların proje yapma kültürünün geliştirilmesiyle ilgili eğitimlerde üniversitenin sadece fakülte ve enstitü şeklindeki birimlerinin değil, araştırma ve uygulama merkezleri şeklinde kurulan birimlerinin de aktif şekilde yer alması önemli görülmüş ve örnek olay incelemesinde bu birimlerin neler olabileceği konusu detaylandırılmıştır. Modelde ikinci olarak, proje merkezine planlama, idare ve finans konularındaki katkıları nedeniyle Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü yer almıştır. Projelerin ticarileştirilmesi ve toplumsal kullanıma sunulması noktasında da Teknokent ve sektör temsilcilerine modelin üst yapılarında yer verilmiştir. Üniversitelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerindeki "finans ve toplumsal kullanım" içerikli en temel sorunlarına çözüm olarak; üniversitenin eğitim ve araştırma alt yapıları ile desteklenen bir proje merkezinin sorumluluğuna "araştırma-geliştirmeyle ilgili önemli yapı ve kurumların koordineli çalıştırılması ana yetki ve görevlerinin" de eklenmesi ve bu yapının birim içinde kurumsallaştırılması önerisi geliştirilmiştir. Bu bağlamda model, projelerin geliştirilmesi, yönetilmesi, eşgüdümü, danışmanlı-

ği ve konuyla ilgili eğitimlerin planlanması gibi araştırma-geliştirme faaliyetlerine “bilgi ve belge yönetimi” desteği sunacak ve üniversitenin içindeki ve dışındaki paydaş ve kurumlarla ilişkileri koordine edecek bir proje merkezi yapılanması üzerine kurgulanmıştır. Böylelikle üniversitenin araştırma-geliştirme faaliyetlerindeki ortak kurumsal hafızanın oluşumuna multidisipliner ve multisektörel bir alt yapı kazandırılarak bu hafızanın sürdürülebilir kılınması amaçlanmıştır.

Aşağıdaki bölümde öncelikle üniversitelerdeki proje merkezi yapılanmaları karşılaştırmalı olarak incelenmiş, sonrasında Selçuk Üniversitesi örneği üzerinden proje merkezi yapılanmaları hakkında bazı öneriler geliştirilmiştir.

Örnek Olay: Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Uygulama ve Araştırma Merkezi Kavramsal Model Geliştirme Çalışmaları

Üniversitelerde Proje Birimi Yapılanması Örneklerinin İncelenmesi

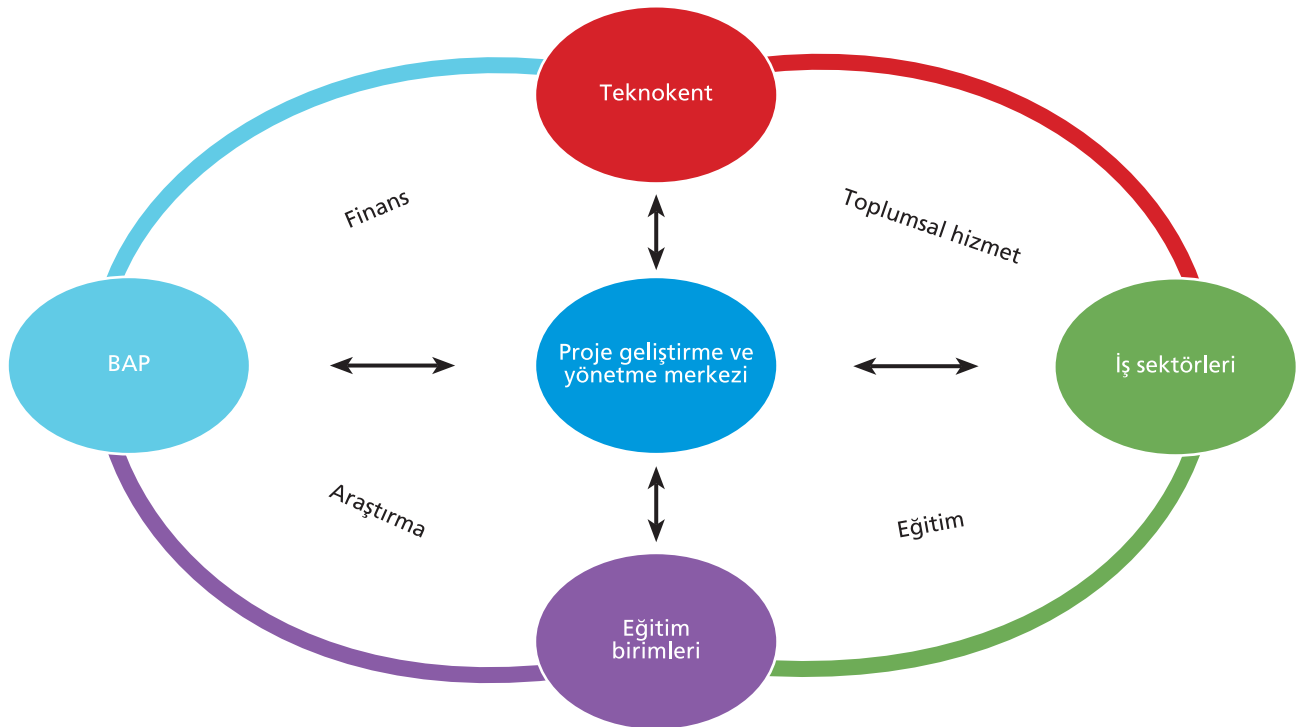
ODTÜ Enformatik Enstitüsü URAP 2013 Türkiye Genel Sıralamasında ülkemizde ilk onda yer alan devlet ve vakıf üniversiteleri ile proje birimleri bulunan bazı devlet ve vakıf üni-

versitelerindeki proje birimi yapılanmaları ■ Tablo 3’de sunulmuştur.

■ Tablo 3’de yer alan üniversitelerin proje ofisi/merkezi yapılanmaları incelendiğinde, mevcut faaliyet alanlarını BAP Koordinatörlüğü Yönergeleri tarafından belirlenen organizasyon, yetki ve sorumluluk alanlarından farklılaştırmak için proje birimlerinin iki ana konu üzerinde (danışmanlık ve destek hizmetleri) odaklandığı görülmektedir:

- Üniversite öğretim elemanlarının proje yapma kültür ve becerilerinin geliştirilmesi
- Ulusal ve uluslararası projelerin akademik personele tanıtılarak yapılacak projelere akademik, idari ve teknik destek hizmetlerin sağlanması

Söz konusu proje birimlerinin yapılanmaları ve mevzuatları incelendiğinde BAP birimleri ile organizasyon, yetki ve sorumluluk alanları çakışmasının bulunduğu ifade edilebilir. Aşağıda proje yönetiminde görevli birimler arasında yetki ve işleyişteki eşgüdüm sorununa çözüm üretmek ve finansal kaynakların zenginleştirilmesine katkı sağlamak amacıyla bir model önerilmiştir. Selçuk Üniversitesinde hayata geçirilen “birimler ve paydaşlar arası etkileşimli” bu model üzerinden ilgili birimlerin proje merkezi içerisindeki yapılanması görülmektedir.



■ Şekil 1. Çalışmanın kavramsal modeli.



Tablo 3. Üniversitelerde proje birimi yapılanması örnekleri

Üniversite	BAP birimi adı	Teknokent adı	Proje birimi adı	Amacı	Yapılanması
Devlet üniversitelerinde ofis yapılanması					
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	- BAP Koordinatörlüğü - Araştırmalar Koordinatörlüğü	ODTÜ Teknokent	Proje Destek Ofisi, Proje Yürütme Ofisi, Proje Geliştirme Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> - Proje çağrılarının üniversite içinde duyurulması, - Proje destek imkânlarının tanıtılması vb. bilgilendirme faaliyetleri ile proje başvurusu aşamasında formların kontrol edilmesi ve bilgilerin araştırma projeleri veritabanına aktarılması, - Üniversitedeki araştırma yönetim sistemi ile ilgili bilgi dokümanları ve araştırma performansına ilişkin raporların hazırlanarak araştırmacıların bilgisine sunulması. 	<p>BAP Koordinatörlüğü, Araştırmalar Koordinatörlüğüne bağlı birim olarak çalışmaktadır. Ulusal ve uluslararası projeler için iki alt birimi bulunmaktadır.</p> <p>Araştırma projelerinin yönetiminde eşgüdüm içinde çalışma yapan birimler aşağıda sıralanmıştır:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Araştırmalar Koordinatörlüğü – Proje Destek Ofisi (PDO) 2. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı <ul style="list-style-type: none"> - Muhasebe Birimi 3. İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı <ul style="list-style-type: none"> - BAP Koordinatörlüğü 4. TÜBİTAK ve AB Projeleri Ofisi (TAB) 5. Teknopark Proje Ofisi (TPO)
Ankara Üniversitesi	BAP Koordinasyon Birimi Koordinatörlüğü	Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bilimsel Araştırma Proje Ofisi (BAPRO)	<ul style="list-style-type: none"> - Araştırma veritabanının oluşturulması ve performans ölçümü, - Ulusal ve uluslararası proje destek programlarının duyurulması ve proje hazırlanışına destek olunması, - Proje uygulama sürecinin koordinasyonunun sağlanması, - Inovasyon ve teknoloji transferi oluşumuna destek olunması. 	<p>Ofis, birbiriyle işbirliği içerisinde olacak şekilde bağımsız çalışan dört birimde yapılandırılmıştır:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proje Bilgilendirme ve Destek Birimi 2. BAP Koordinasyon Birimi 3. Bilimsel Araştırma Dokümantasyon Birimi 4. Inovasyon Birimi
Sinop Üniversitesi	BAP Koordinasyon Birimi	-	Proje Yönetim Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> - Öğretim üyeleri ile araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen ulusal veya uluslararası projeler ile BAP Komisyonuna sunulan projelerin sayısının ve niteliğinin artırılması, - Yurt içi ve dışı proje teklif çağrılarının ilgili akademisyen ve birimlere duyurulması, - Proje hazırlayacak kişilerin iletişimlerinin sağlanması, - Proje kaynaklarının doğru ve etkin kullanımının sağlanması, - Projeler ile ilgili bilimsel, mesleki ve eğitsel çalışmalarda bulunulması, danışmanlık hizmeti verilmesi. 	<p>Organları:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Başkan 2. Başkan Yardımcısı 3. Kurullar 4. Komisyonlar 5. Birimler 6. Proje grupları
Pamukkale Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü	Pamukkale Teknokent	Proje Destek Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> - Akademik personele araştırma projeleri faaliyetleri konusunda destek sağlanması, - Proje hazırlayacak personele danışmanlık hizmeti sunulması, - Projelerle ilgili istatistiksel verilerin takip edilmesi, - Proje duyurularının takip edilmesi ve akademik personelin bilgilendirilmesi, - AR-GE konusunda eğitim programları düzenlenmesi. 	<p>Organları:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yürütme Kurulu 2. Danışma Kurulu

Tablo 3. (devam) Üniversitelerde proje birimi yapılanması örnekleri

Üniversite	BAP birimi adı	Teknokent adı	Proje birimi adı	Amacı	Yapılanması
İstanbul Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi	İstanbul Teknokent	Avrupa Birliği Proje Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> - Uluslararası araştırma destek kaynaklarının izlenmesi ve tanıtılması, - Araştırmacıları uluslararası kaynaklardan ve AB 7.Ç. Programından yararlanmaya yönelik araştırma projeleri hazırlamaya özendirilmesi, - Araştırmacılara projelerin her aşamasında (hazırlık, başvuru, yönetim, sonlandırma, patent, ticarileşme...) idari ve mali süreç desteği sağlanması, - Araştırma faaliyetlerinin verilerle izlenmesi, verilerin işlenmesi ve raporlanması. 	Rektörlüğe bağlı bir yapı olarak çalışmaktadır.
Ege Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Şube Müdürlüğü	İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Proje Destek Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> - Faaliyet alanı, ulusal bilim, teknoloji ve yenilik stratejisi kapsamında bilimsel araştırma ve hayat boyu öğrenme kapsamındaki yurt içi ve yurt dışı desteklerin tek bir çatı altında toplanıp ulusal ve uluslararası bilimsel destek fırsatlarının duyurulması, - Projelerin başvurusu, alınan projelerin izlenmesi ve mali yönetimlerinin yürütülmesi sırasında karşılaşılan tüm sorunlara üniversite düzeyinde çözümler oluşturarak bir bütünlük sağlanması, - Araştırma ve geliştirme çalışmalarını sürecinin her aşamasında yasal, teknik ve bütçe konularında destek verilmesi, - Bilimsel araştırmaların teşvik edilmesi ile üniversitede geliştirilen projelerin, yatırımcılara tanıtılarak projelerin lisanslanması ve ticarileştirilmesi amacıyla idari ve hukuki danışmanlık verilmesi. 	BAP Şube Müdürlüğü başta olmak üzere ilgili tüm birimlerin koordine eden etkin ve kapsamlı hizmet veren bir ayrı yapı içerisindedir.
Kocaeli Üniversitesi	BAP Koordinasyon Birimi	Kocaeli Teknopark	Proje Birimi	<ul style="list-style-type: none"> - Ulusal ve uluslararası projelerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi, - Bire bir danışmanlık sunulması, - Yapılandırılmış yüz yüze ve çevrimiçi seminerler düzenlenmesi, - Basılı, canlı ya da sanal kaynaklara kolay erişim olanağı sağlanması, - Önemli gelişme ve tarihlerin duyurulması. 	Sorumlu iki öğretim üyesi ile faaliyetlerini yürütmektedir.
Boğaziçi Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü	Boğaziçi Teknopark	Araştırma Projeleri Koordinasyon Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> - Ulusal ve uluslararası araştırma destek kaynaklarının izlenmesi ve tanıtılması, - Üniversite araştırmacıları tarafından ulusal ve uluslararası kaynaklardan yararlanmaya yönelik araştırma projelerinin hazırlanmasının özendirilmesi, - Araştırmacılara projelerin her aşamasında (hazırlık, başvuru, yönetim, sonlandırma, patent, ticarileşme...) idari ve mali süreç desteğinin sağlanması, - Üniversitenin disiplinlerarası ve çok disiplinli yetkinliklerini etki yaratacak projelerle daha fazla harekete geçirmek için çalışmalar yapılması, - Araştırma Politikaları Danışma ve Yürütme Kurulunun sekretaryasının yürütülmesi, - Uygulama ve Araştırma (UYGAR) Merkezlerinin koordinasyonunun yapılması, - Üniversite araştırma faaliyetlerinin verilerle izlenip işlenmesi ve raporlanması. 	<ul style="list-style-type: none"> - BAP Mali ve İdari Koordinatörlüğünden ayrı olarak yapılandırılmıştır. - Araştırma Projeleri Koordinasyon Ofisi bu görevlere ait iş süreçlerini; - Uluslararası Projeler Birimi (AB Ç.P ve diğer uluslararası projeler), Ulusal Projeler Birimi (TÜBİTAK, Kalkınma Bakanlığı, diğer), Araştırma Planlama Koordinasyon Şube Müdürlüğü ve Patent Ofisinden oluşan organizasyonel yapılanma içinde sürdürmektedir.



Tablo 3. (devam) Üniversitelerde proje birimi yapılanması örnekleri

Üniversite	BAP birimi adı	Teknokent adı	Proje birimi adı	Amacı	Yapılanması
Devlet üniversiteleri merkez yapılanması					
Gazi Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi	Gazi Teknopark	Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi	<ul style="list-style-type: none"> - Yurt içinden ve yurt dışından proje teklif çağrılarının tüm ilgili akademisyen ve birimlere duyurulması, - Proje hazırlayan kişi ve gruplar arası iletişim ve koordinasyonun sağlanması, - Proje kaynaklarının doğru ve etkin kullanılması, - Projelerle ilgili bilimsel, mesleki ve eğitimsel çalışmalarında bulunulması, - Proje yönetimi süreçlerinin izlenmesi, - Kariyer planlaması ve akademik gelişimin desteklenmesi, - Üniversite-sanayi ilişkilerinin güçlendirilmesi, - Bilimsel faaliyetlerde projecilik anlayışının yürütülmesi, - Proje teknik destek ihalelerine başvurulması ve dosyalarının hazırlanması, - Üniversitenin sosyal ve bilimsel proje faaliyetlerinin nitelik ve nicelik olarak artırılması. 	<p>BAP Komisyonu dışında bir yönetmelikle Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi şeklinde yapılandırılmıştır. Merkezin yönetim organları şu şekildedir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Müdür 2. Müdür Yardımcıları 3. Yönetim Kurulu 4. Danışma Kurulu 5. Birimler
İstanbul Teknik Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	İTÜ Arı Teknokent	Proje Yönetim Merkezi	<ul style="list-style-type: none"> - Akademik bağlantı ile akademik kuruluşlara ve sektörel bağlantı ile de yapı ve proje yönetimi alanında uzmanlara eğitim, rehberlik ve destek sağlamaya ve yapı sektörünün bir bütün olarak gelişmesi ve büyümesine adanmıştır. 	<p>BAP Koordinasyon Biriminden ayrı olarak merkez şeklinde yapılandırılmıştır.</p>
Bingöl Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi	-	Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi	<ul style="list-style-type: none"> - Yurt içi ve yurt dışı proje teklif ve çağrılarının akademisyen ve birimlere duyurulması, - Proje hazırlayan kişi ve gruplar arası iletişim ve koordinasyonun sağlanması, - Proje kaynaklarının etkin ve doğru kullanılması, - Projelerle ilgili bilimsel, mesleki ve eğitimsel çalışmalarda bulunulması, danışmanlık hizmetleri verilmesi, - Proje yönetim süreçlerinin izlenmesi, - Kariyer planlaması ve akademik gelişimin desteklenmesi, - Üniversite-sanayi ilişkilerinin güçlendirilmesi, - Bilimsel faaliyetlerde projecilik anlayışının yürütülmesi, - Proje teknik destek ihalelerine başvurulması ve dosyalarının hazırlanması. 	<p>BAP Birimi dışında bir yönetmelikle Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi şeklinde yapılandırılmıştır. Merkezin yönetim organları şu şekildedir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Müdür 2. Müdür Yardımcıları 3. Yönetim Kurulu 4. Danışma Kurulu 5. Birimler
Uludağ Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi	Bursa Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Proje Yönetim Merkezi	<ul style="list-style-type: none"> - Üniversite öğretim elemanlarının kendi öz kaynakları dışındaki araştırma fonlarından daha etkin yararlanılması, - Proje çağrılarının duyurulması, gerçekleştirilmesi, sonuç raporlarının yazımına kadar tüm süreçlerde destek verilmesi. 	<p>Danışmanlık ve destek birimi olarak yapılandırılmıştır. Yönetim ve danışmanlık birimleri bulunmaktadır.</p>

Tablo 3. (devam) Üniversitelerde proje birimi yapılanması örnekleri

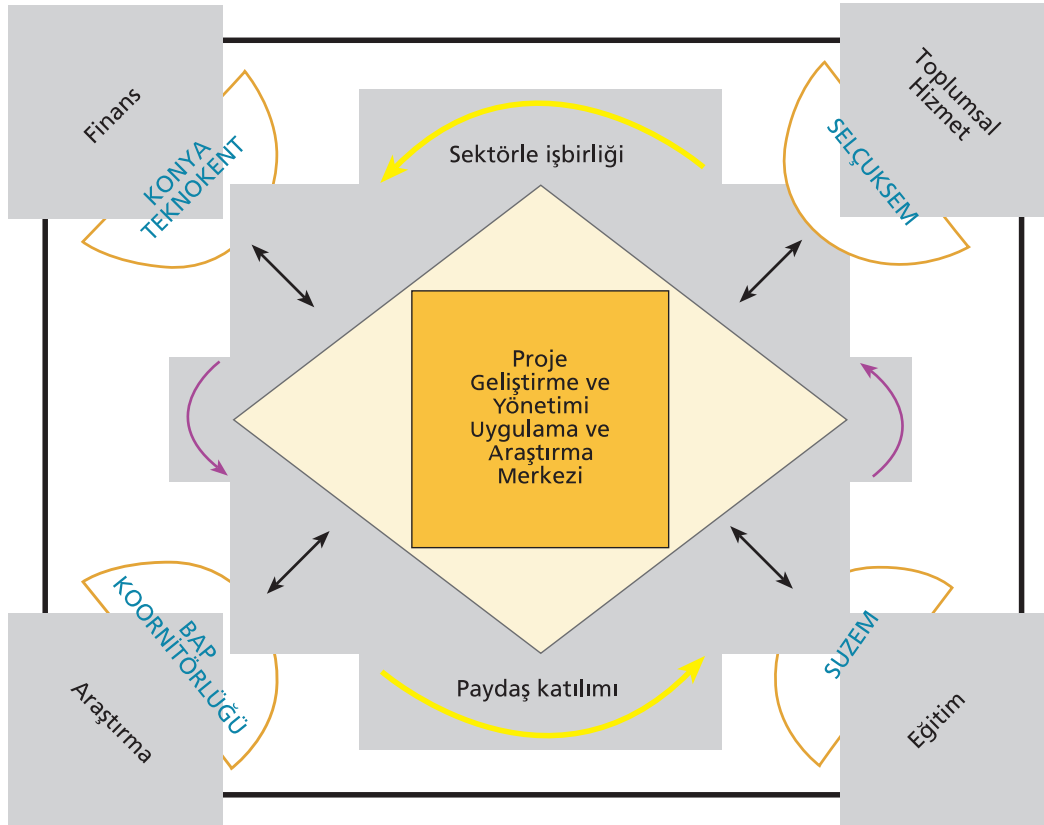
Üniversite	BAP birimi adı	Teknokent adı	Proje birimi adı	Amacı	Yapılanması
Akdeniz Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	Antalya Teknokent	Proje Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi	<ul style="list-style-type: none"> Üniversitenin iç ve dış kaynaklı proje hazırlama, uygulama ve değerlendirme kapasitesini geliştirecek faaliyetlerde bulunulması, Üniversitenin ulusal ve uluslar arası düzeyde sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik düzeyinin gelişimine katkıda bulunulması. 	Organları: 1. Müdür 2. Yönetim Kurulu 3. Danışma Kurulu 4. Merkez Koordinasyon Sorumlusu
Hacettepe Üniversitesi	Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi	Hacettepe Teknokent	-	<ul style="list-style-type: none"> Avrupa Birliği projelerinin üniversite içinde artırılması. 	Özel proje ofisleri bulunmaktadır (Avrupa Birliği Proje Ofisi gibi)
Vakıf Üniversiteleri					
Sabancı Üniversitesi	Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü	-	<ul style="list-style-type: none"> Proje Geliştirme Ofisi Teknoloji Transfer Ofisi Proje Yönetimi Ofisi 	<ul style="list-style-type: none"> Üniversitenin tüm alanlarında öğretim üyelerine, personele ve idarelere yönelik iç ve dış finansman fırsatlarını belirlemek, değerlendirmek ve önermek, Bireysel araştırmacılar, gruplar, bölümler, fakülteler, merkezler ve enstitülerle araştırma önergelerinin hazırlanmasını koordine etmek; gerektiğinde konsorsiyum oluşturmak, Fakülte araştırmacılarının hibe ve sözleşmelerdeki destek ve teklif hükümlerini değerlendirmesine yardımcı olmak, ardından resmi başvuru ile süreci yönetmek ya da desteklemek, Bütçe hazırlamak ve formlarla belgelerin tamamlanmasına destek vererek sponsorun şartlarının yerine getirilmesini sağlamak, Hibe ve sözleşme tekliflerini doğruluk, eksiksizlik ve ajans kurallarına, kurum politikalarına uyum bakımından gözden geçirmek, Hibelerle ilgili politika, prosedür, kural ve formları analiz etmek; yorumlamak ve kampüs içine ve kampüs dışına duyurmak, Fakülte personeline, hibe ve ilgili konuların geliştirilip hazırlanması hakkında sürekli eğitim vermek, Sözleşmelerin hazırlanması, uyumsuzlukların çözümü konularında hukuki danışmanlık desteği vermek ve tüm sözleşmeleri üniversite adına yürütmek. 	<ul style="list-style-type: none"> Araştırma ve Lisansüstü Politikalar Direktörlüğü altında yapılandırılmıştır. Proje Yönetim Ofisi ise proje faaliyetlerinin mali ve idari işlerini yürütmektedir.
Turgut Özal Üniversitesi	Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü	-	Proje Yönetim Ofisi	<ul style="list-style-type: none"> Bilimsel proje faaliyetlerinin nicel ve nitel yönden artırılması, Fakülteler, enstitüler, araştırma merkezleri ve öğretim birimleri arasında koordinasyon sağlanması. 	Organları: - Müdür - Müdür Yardımcısı - Proje uzmanları
Bilkent Üniversitesi	-	Bilkent Cyberpark	Avrupa Birliği Merkezi	<ul style="list-style-type: none"> Araştırmacıların Avrupa Birliği Çerçeve Programları'na katılımlarını kolaylaştırmak için bilgi iletişimi (proje çağrı duyuruları ve fon kazanan projelerin ilanı gibi) hizmeti vermek. 	Birim şeklinde yapılandırılmıştır. Üniversitede başka araştırma merkezleri de bulunmaktadır.

Yetki ve İşleyiş Eşgüdümü Üzerine Bir Model: Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi

Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama Araştırma Merkezi, ilgili yönetmeliğin 28687 sayılı ve 23 Haziran 2013 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanması suretiyle faaliyetlerine başlamıştır. Merkezin kuruluşu sürecinde örneklem içerisinde yer alan diğer üniversitelerdeki merkezlerin yukarıdaki bölümde özet olarak verilen karşılaştırmalı incelemesi yapılmıştır. Sonrasında bu merkezlerin faaliyetlerinin kapsamı ve benzeri kurum ve yapılarla yetki karışıklığının giderilmesi noktasında projelerle ilgili süreçler konusunda uzman akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Bu görüşler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Proje ofisleri/merkezlerinin sorumluluk alanlarının;
 - Proje üretme, proje yazma, kaynak ve ortak bulma,
 - Makale yazma ve yayınlama,
 - Patent ve mali müşavirlik boyutlarında destek sunma şeklinde sınırlandırılması,

- BAP Koordinatörlüğü altında yapılanma, BAP Koordinatörlüğü ile olan kesişimleri belirginleştirdiğinden yeni proje birimlerinin BAP Koordinatörlüğüne destek olma amacıyla kurulması gerektiği, bu nedenle de bu birimlerin bağış haricinde gelirlerinin olmaması,
- Proje ofisi/merkezinin, BAP Koordinatörlüğünü yöneten ve kontrol eden bir yapının dışında bu birimin çalışmalarına destek olan bir anlayışta BAP Koordinatörlüğü imkânlarını aşan çalışmalar için faaliyetlerini sürdürmesi,
- Proje ofisi/merkezinin, projelerin akademisyenlere duyurulması, proje hazırlayıcıların iletişimi, proje kaynaklarının etkin hale getirilmesi, yurt içi ve yurt dışı proje faaliyetlerinin eğitim, danışmanlık ve yayınlanması ile ilgili paydaşlarla işbirliği sağlanması gibi üniversite içi ve dışı eğitim, bilgilendirme ve danışmanlık desteği sağlamaya odaklanması,
- Proje ofisi/merkezi amaçlarının sürekli eğitim ve uzaktan eğitim merkezleri başta olmak üzere diğer uygulama ve araştırma merkezleri, Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlıkları ve teknokentlerin amaçları ve işlevleri ile görev çatışması yaşamaması,



■ Şekil 2. Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi kavramsal modeli.

- Proje ofisi/merkezinin akademik gelişime katkı sunması, ancak bu tarz eğitim programlarının ve üniversitenin diğer birimlerinin eğitime yönelik genel faaliyetlerini kapsamaması,
- Proje ofisi/merkezinin projelerin ön değerlendirmesinin yapıldığı proje sunum birimi olarak değil, projelerin sunulmasının idari, hukuki ve teknik olarak desteklendiği bir destek birimi olarak ele alınması,
- Proje ofisi/merkezinin BAP Koordinatörlüğünün başta iç kaynakları yönetme gibi genel işleyişinin tekrarından kaçınarak mevcut bir yapının işleyişi ile örtüşen karmaşık bir görüntü sergilememesi,
- Proje ofisi/merkezi yapılanmalarının BAP Koordinatörlüğü gibi kanunla yetki verilmiş bir bütçelerinin olmaması nedeniyle bu birimlerin gelir ve giderlerinin döner sermaye üzerinden yürütülerek bu birimlerin yapılanma mevzuatlarında mali ve personel konularına yer verilmemesi.

Uygulama örnekleri ve uzman görüşleri çerçevesinde geliştirilen Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezinin kuruluş yapısına ve hukuksal boyutuna temel teşkil etmek üzere geliştirilen bir yapılanma modeli ■■■ Şekil 2’de gösterilmektedir.

■■■ Şekil 2’de finansal sorunların ve toplumsal kalkınmanın önemine vurgu nedeniyle değişen 21. yüzyıl üniversite anlayışı paralelinde **finans** ve **topluma hizmet** misyonlarına modelin üst kısmında yer verilmiştir. Diğer misyonlardan olan **araştırma** ve **eğitim** misyonları ise temel misyonlar olarak görüldüğünden modelin alt kısmında yer almaktadır.

Diğer üniversitelerdeki uygulamalarla uzman görüşlerinin birlikte değerlendirilmesi sonucunda şekillenen proje birimi yapılanmasının gerek BAP Koordinatörlüğü ile yetki çatışmasını ortadan kaldırmak gerekse mali ve idari yapılanması sorununu çözümlenebilmek için Selçuk Üniversitesi proje birimi için önerilen model; “Uygulama ve Araştırma Merkezi” şeklinde belirlenmiştir. ■■■ Şekil 2’de **Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi** adı altında yeni proje biriminin bilhassa sanayi olmak üzere **sektörle işbirliği** ve öğretim elemanları ve araştırmacılar anlamında **iç paydaş** ve kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere **dış paydaş katılımına** önem veren bir yapılanma ve işleyişte kurularak sektörle işbirliği ve paydaş katılımı anlayışı ekseninde faaliyetlerini sürdürmesi gerektiğine vurguda bulunulmuştur. Bu amaçla **Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi** yapılanmasının etkileşim içinde yer alacağı düşünülen birim ve kuruluşlar *Selçuk Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü, Konya Teknokent, Selçuk Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (SELÇUKSEM) ve Selçuk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Mer-*

kezi (SUZEM) olarak gösterilmektedir. Bu durum, proje merkezinin kuruluş ve yapılanma yönetmeliğinde söz konusu dört birimin proje merkezi yönetim kurulunda temsil edilmesi suretiyle hukuksal ve kurumsal anlamda pratiğe dönüştürülmüştür (Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, 2013).

Sonuç

Proje üretme sürecine katkıda bulunmak amacıyla tasarlanan proje birimlerinin üniversitelerdeki yapılanmaları çeşitlilik göstermektedir. Bu üniversitelerden devlet ve vakıf üniversiteleri ayrı ayrı incelendiğinde; devlet üniversitelerinde BAP Koordinatörlüklerinin bulunduğu ve proje birimlerinin “birim/ofis, eşgüdüm sağlayan üst yapı birimi ve araştırma-uygulama merkezi” şeklinde yapıldığı görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise “Araştırma ve Proje Direktörlüğü” veya “Proje Ofisi” şeklinde idari yapılanma örnekleriyle karşılaşmaktadır.

Adlarındaki çeşitliliğe benzer şekilde proje birimlerinin yapısal ve hukuksal açıdan da farklı modellerde tasarlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Proje birimlerinin projeler konusu ile ilgili mevcut birimlerle yetki çatışması yaşamamak için farklı noktalara odaklandıkları görülmektedir. Bu odaklanmalar şu şekilde ifade edilebilir:

- Danışma ve desteklemeye odaklanma: Bu misyona odaklanan bir proje birimi bulunan üniversitede; harcama, avans ve kredi gibi mali işlemlerle saymanlık ve satın alma gibi yürütme fonksiyonlarının BAP Koordinatörlüğünde bırakılarak yeni proje birimine bu alanda üniversite içi birimler arasında eşgüdümü sağlama ve yönlendirme yetkilerinin tanımlandığı görülmektedir. Ege Üniversitesi Proje Destek Ofisi yapılanması bu odaklanma modeline örnek olarak gösterilebilir.
- Sektörle işbirliğine odaklanma: Üniversitelerin iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliğini geliştirmeye yönelik yapılanmaların önemine vurguda bulunan bu modeldeki proje birimlerine; üniversitenin iç paydaşlarıyla beraber dış paydaşlarla projeler oluşturması, dış paydaşlara projelerin tanıtımı ve üniversite dışı kesimlerin de proje yapma eğitimlerini kapsayacak kapsamlı bir yetki alanı tasarlandığı görülebilmektedir.
- Eğitim ve eşgüdüme odaklanma: Bazı proje birimlerinin TÜBİTAK, Avrupa Birliği, Kalkınma Bakanlığı ve Kalkınma Ajansları gibi kurumlar tarafından desteklenen projelerle ilgili olarak üniversite öğretim elemanlarına yönelik eğitim ve üniversitenin dış paydaşları arasından proje ortakları bulma gibi faaliyetleri düzenleyen ve koordine eden bir misyonu üstlenecek şekilde örgütlendiği görülmektedir. Bu konuda Gazi Üniversitesi Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi incelenebilir.



Bu anlamda, üniversitelerde araştırma-geliştirme misyonunun temel paradigmalarından olan projelerin ticarileştirilmesi ve toplumsal hizmete sunulması ve proje kaynaklarının çeşitlendirilmesine yönelik ekonomik, finansal ve toplumsal üretkenlik sorunsalına pratik çözümler geliştirilmesi amacıyla farklı bir örgütlenme modeli ile tasarlanan Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezini benzeri birimlerden ayıran temel özellikler ve bu özelliğinden dolayı beklenen faydalar şu şekilde ifade edilebilir:

- Selçuk Üniversitesi Proje Geliştirme ve Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, üniversitenin eğitim ve araştırma misyonlarını üstlenen Konya Teknokent, BAP Koordinatörlüğü, Selçuk Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Selçuk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ile **etkileşim** içinde üniversiteyi dünya çapında üniversite olma vizyona taşıyacak *uluslararasılaşma* odaklı çalışmaların eşgüdümünü sağlayabilecektir. Bu etkileşimli yönüyle mevcut yapılanmalara üstünlük sağlaması öngörülen merkez, aşağıdaki boyutlarda projelerin verimliliğine katkı sağlayacaktır.
- Merkezin Selçuk Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Selçuk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi gibi birimlerle **işbirliği** ve ortak faaliyetler içerisinde bulunması, üniversitede sektörle işbirliği ve dış paydaş katılımının maksimize edildiği bir *toplumsal hizmet* anlayışını yaygınlaştırabilecektir.
- Merkezin Konya Teknokent ile eşgüdümlü ürün ve patent çalışmalarının olması, üniversite açısından projelerin *ticarileşmesi* sürecine ivme kazandırabilecektir.
- Merkezin bu dört birimle eşgüdümlü çalışmaları, diğer dört birimin gelirlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak merkezin de faydalanmasına neden olabilecek ve diğer kuruluş ve birimlerin faaliyetlerinin *sürdürülebilirliğine* ve üniversite açısından da *finansal kaynaklarının* etkin ve verimli bir biçimde *zenginleştirilmesi ve çeşitlendirilmesine* katkı sunulabilecektir.

Teşekkür

Çalışmadaki katkılarından dolayı Selçuk Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Tuğba Şener'e teşekkür ederiz.

Kaynaklar

- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., and Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29, 408–421.
- Dai, C. X., and Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523–532.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64–77.
- Geuna, A. (1999). *The economics of knowledge production: Funding and the structure of university research*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Hansen, J. A., and Lehmann, M. (2006). Agents of change: Universities as development hubs. *Journal of Cleaner Production*, 14, 820–839.
- Hobbs, B., Aubry, M., and Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26, 547–555.
- Pemsel, S., and Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31, 31–42.
- Söderlund, J. (2011). Theoretical foundations of project management. In P. W. G. Morris, J. K. Pinto, and J. Soderlund (Eds.), *The Oxford handbook of project management* (pp. 37–64). New York: Oxford University Press.
- Toker, U., and Gray, D. O. (2008). Innovation spaces: Workspace planning and innovation in U.S. university research centers. *Research Policy*, 37, 309–329.
- URAP (2013). *ODTÜ Enformatik Enstitüsü URAP 2013 Türkiye Genel Sıralaması*. 1 Mart 2013 tarihinde <http://tr.urapcenter.org/2013/2013_URAP_BASIN_ACIKLAMASI.pdf> adresinden erişildi.
- Vorley, T., and Nelles, J. (2008). (Re)conceptualising the academy: Institutional development of and beyond the third mission. *Higher Education Management and Policy*, 20(3), 1–17.
- Ward, L. (2000). *Glossary of project management terms* (2nd ed.). Arlington, VA: Esi International.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods* (3rd ed.). Applied Social Research Methods Series (Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Youtie, J., and Shapira, P. (2008). Building an innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. *Research Policy*, 37, 1188–1204.