

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEKÖĞRETİMDE SINIR GENİŞLETME UYGULAMALARININ BEŞERİ
SERMAYE GELİŞİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: KURUMSAL BİR
ETNOGRAFYA ÇALIŞMASI

Sezer Alper ZEREYALP

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEKÖĞRETİMDE SINIR GENİŞLETME UYGULAMALARININ BEŞERİ
SERMAYE GELİŞİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: KURUMSAL BİR
ETNOGRAFYA ÇALIŞMASI

Sezer Alper ZEREYALP

Danışman: Prof. Dr. Betül BALKAR
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Memet KARAKUŞ
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Neşe CABAROĞLU
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Binali TUNÇ
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mahmut SAĞIR

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2025

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Betül BALKAR
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Memet KARAKUŞ

Üye: Prof. Dr. Neşe CABAROĞLU

Üye: Prof. Dr. Binali TUNÇ

Üye: Prof. Dr. Mahmut SAĞIR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2025

Prof. Dr. Hüseyin GÜLER
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2025

Sezer Alper ZEREYALP

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİMDE SINIR GENİŞLETME UYGULAMALARININ BEŞERİ SERMAYE GELİŞİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: KURUMSAL BİR ETNOGRAFYA ÇALIŞMASI

Sezer Alper ZEREYALP

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Betül BALKAR

Şubat 2025, 460 sayfa

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında akademik personel düzeyinde beşeri sermaye gelişimini destekleyen sınır genişletme politikalarının kurumsal yapı ve kültür bağlamında incelenmesidir. Bu amaçla, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan sınır genişletme politikalarının üniversite içinde anlamlandırılmasında belirleyici olan kurumsal yapı ve kültür; kurumsal politikalar, sosyal bağlam, kurumsal söylem, güç ilişkileri ve liderlik tarzı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırma, kurumsal etnografi yaklaşımıyla yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunda, Çukurova Üniversitesi bünyesinde bulunan iki fakülte ve bir yüksekokul bulunmaktadır. Çalışma grubunda yer alan üniversite, “araştırma üniversitesi” olma ölçütü doğrultusunda belirlenmiştir. Akademik birimlerin belirlenmesinde ise ölçüt örnekleme yöntemi iki aşamalı bir yaklaşımla uygulanmıştır. Birinci aşamada, “sınır genişletme uygulamalarına düzenli olarak dahil olan akademik birimler arasında yer alma” ölçütü benimsenirken, ikinci aşamada “farklı disiplin alanlarından akademik birimlerin çalışma grubuna dahil edilmesi” ölçütü benimsenmiştir. Sonuç olarak, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Yabancı Diller Eğitimi alanlarından iki fakülte ve bir yüksekokul düzeyinde toplam üç akademik birim araştırmaya dahil olmuştur.

Araştırmanın verileri görüşme, gözlem ve doküman analizi aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme verileri, çalışma grubunda yer alan akademik birimlerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Her akademik birimden iki yönetici ve iki akademik personel (bir akademik

birimde ise üç akademik personel) ile görüşülmüştür. Görüşmeler kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme çalışmaları için ayrı ayrı gerçekleştirildiğinden her bir katılımcı ile iki defa görüşme yapılmıştır. Gözlem verileri, araştırmanın yürütüldüğü akademik birimlerde sınır genişletme uygulamalarına ilişkin yapılan toplantılar ve çalışmaların araştırmacı tarafından katılımcı gözlemci rolü ile gözlemlenmesi sonucunda elde edilmiştir. Her akademik birimin bir kurum içi ve bir kurum dışı sınır genişletme toplantısı gözlemlenmiştir. Doküman inceleme çalışmaları kapsamında ise çalışma grubunda yer alan akademik birimlerin, araştırma verilerinin toplandığı süreçteki son üç yıla ait birim faaliyet raporları, kurumsal iç değerlendirme raporları (öz değerlendirme raporları) ve iş birlikli çalışma protokolleri incelenmiştir.

Araştırma verileri iki aşamalı bir yaklaşımla yürütülen içerik analizi ile çözümlenmiştir. Birinci aşamada yürütülen içerik analizinde, kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikalarına ilişkin görüşme, gözlem ve dokümanlardan elde edilen veriler, tümdengelimsel ve tümevarımsal analiz yaklaşımlarının bir arada uygulanması ile çözümlenmiştir. İkinci aşamada yürütülen içerik analizinde; görüşme, gözlem ve dokümanların analizi sonucunda belirlenen tema, alt tema ve kodlar bir arada değerlendirilerek tümdengelimsel bir yaklaşımla ikinci düzey bir analize tabi tutulmuştur. Bu aşamada gerçekleştirilen içerik analizinde kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikaları da birlikte değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, sınır genişletme çalışmaları daha çok üniversitenin araştırma alt yapısını güçlendirme, akademik personelin mesleki gelişimini destekleme ve üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerini artırma bağlamındaki kurumsal politikalar ile yönlendirilmektedir. Sınır genişletme çalışmalarının, üniversitenin araştırma alt yapısını geliştirerek akademik personelin de araştırma yürütme kapasitesini artırdığı anlaşılmıştır. Üniversitenin, sınır genişletme çalışmaları bağlamında özellikle bulunduğu bölgedeki dış paydaşlarla iş birlikli çalışmalar yaptığı ve bölgesel sorunlara ve ihtiyaçlara hitap etmeyi önceliklendirdiği ortaya çıkmıştır.

Sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamının beşeri sermaye gelişimi bağlamında değerlendirilmesi sonucunda, bu politikaların üniversite içinde demokratik, katılımcı ve paylaşımcı bir çalışma ortamı oluşturduğu ve böylece akademik personelin beşeri sermaye gelişimini destekleyici bir örgüt kültürü ve ikliminin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin kurumsal söyleminin, Türk yükseköğretim sistemindeki genel eğilimlerle uyumlu bir şekilde; topluma fayda sağlama, uluslararasılaşma ve iş birliği yoluyla kurumsal kapasiteyi artırma hedeflerine

odaklandığı anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları, kurumsal söylemde yer verilen sınır genişletme çalışmalarının, akademik personelin mesleki gelişimi bağlamında da ele alındığını ve bu çalışmaların görünürlüğünün, akademik personelin ürettiği akademik çıktılara da bağlandığını göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, üniversite ve dış paydaşlarının çalışma sistemlerindeki farklılık ve birbirlerinin kurumsal işleyişine dair yeterli bilgiye sahip olmamaları, güç ilişkilerinde bir belirsizlik faktörü olarak ortaya çıkmakta ve güç dengesinin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, özellikle dış paydaşların üniversitenin hem uzmanlığına hem de etik işleyişine güvenmeleri, güç ilişkilerinde çatışmayı engelleyen bir işlev göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, sınır genişletme sürecinde taraflar arasında bir güç dengesi kurulmasının, akademik personelin iş birlikli çalışmalar bağlamındaki bilgi ve deneyim alışverişini kolaylaştırarak beşeri sermayelerindeki gelişimi de desteklediğini göstermiştir.

Sınır genişletme politikalarını hayata geçiren sınır genişletici liderlerin, sistem düşüncesine sahip oldukları ve böylece üniversitenin iç ve dış sınırlarını etkileyen faktörlere ilişkin yüksek bir anlayış ve farkındalık ile çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Sınır genişletici liderlerin yenilikçi, üretken ve demokratik bir çalışma ortamı tesis ederek sınır genişletmeye elverişli bir çalışma kültürünün ve ikliminin oluşturulmasına öncülük yaptıkları anlaşılmıştır. Sınır genişletici liderlerin iletişime, öğrenmeye ve gelişime adanmış bir tutum sergileyerek akademik personeli de kişisel, sosyal ve mesleki gelişime yönlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda, üniversitelerdeki sınır genişletme çalışmalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine ve akademik personelin beşeri sermaye gelişiminde bir araç olarak kullanılabilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Sınır genişletme, beşeri sermaye gelişimi, yükseköğretim, kurumsal etnografya

ABSTRACT**EXAMINING BOUNDARY SPANNING PRACTICES IN HIGHER
EDUCATION IN TERMS OF HUMAN CAPITAL GROWTH: AN
INSTITUTIONAL ETHNOGRAPHY STUDY****Sezer Alper ZEREYALP****Ph.D. Thesis, Department of Educational Sciences****Supervisor: Prof. Dr. Betül BALKAR****February 2025, 460 pages**

The aim of this study is to examine the boundary expansion policies that support human capital development at the academic staff level in higher education institutions in the context of institutional structure and culture. For this purpose, the institutional structure and culture that determine the meaning of boundary spanning policies that contribute to human capital development within a university was evaluated within the framework of institutional policies, social context, institutional discourse, power relations and leadership style.

The research, in which qualitative research methods and techniques were used, was conducted with an institutional ethnography approach. In the study group of the research, there are two faculties and one college within Çukurova University. The university in the study group was determined in line with the criterion of being a “research university.” In determining the academic units, the criterion sampling method was applied with a two-stage approach. In the first stage, the criterion of “being among the academic units getting regularly involved in boundary spanning practices” was adopted, while in the second stage, the criterion of “including academic units from different disciplinary fields in the study group” was adopted. As a result, a total of three academic units at the level of two faculties and one college from the fields of Natural Sciences, Social Sciences and Foreign Languages Education were included in the study.

Research data were collected through interviews, observation and document analysis. Interview data were collected through semi-structured interviews with administrators and academic staff working in the academic units in the study group. Two administrators and two academic staff from each academic unit (three academic staff in

one academic unit) were interviewed. Since the interviews were conducted separately for internal and external boundary spanning activities, each participant was interviewed twice. Observation data were obtained as a result of observing the meetings and activities on boundary spanning practices in the academic units by the researcher in the role of participant observer. One internal and one external meeting of each academic unit within the scope of boundary extension activities was observed. As a part of document review studies, annual unit activity reports, institutional internal evaluation reports (self-evaluation reports) and collaborative working protocols of the academic units in the study group for the last three years' period when the research data were collected were analysed.

The research data were analysed by content analysis conducted with a two-stage approach. In the content analysis conducted in the first stage, the data obtained from interviews, observations and documents regarding internal and external boundary spanning policies were analysed by applying deductive and inductive analysis approaches together. In the content analysis conducted in the second stage, the themes, sub-themes and codes determined as a result of the analysis of interviews, observations and documents were evaluated together and subjected to a second level analysis with a deductive approach. In the content analysis carried out at this stage, internal and external boundary spanning policies were also evaluated together.

According to the results of the study, boundary spanning activities are mostly guided by institutional policies in the context of strengthening the research infrastructure of the university, supporting the professional development of academic staff and increasing the social contribution (community engagement) activities of the university. It is understood that boundary spanning activities improve the research infrastructure of the university and increase the capacity of academic staff to conduct research. In the context of boundary spanning activities, it has been revealed that the university works in cooperation with external stakeholders, especially in the region where it is located, and prioritises addressing regional problems and needs.

As a result of the evaluation of the social context of boundary spanning policies in the context of human capital development, it was concluded that these policies created a democratic, participatory and sharing working environment within the university and thus an organisational culture and climate that supported the human capital development of academic staff emerged. It is understood that the institutional discourse of the university where the research was conducted focuses on the goals of contributing the society, internationalisation and increasing institutional capacity through cooperation, in

line with the general trends in the Turkish higher education system. The results of the research show that the boundary spanning activities included in the institutional discourse are also addressed in the context of the professional development of academic staff and the visibility of these activities is also linked to the academic outputs produced by academic staff.

The results of the study indicate that the differences in the working systems of the university and external stakeholders and their lack of sufficient knowledge about each other's institutional functioning emerge as an uncertainty factor in power relations and make it difficult to establish a power balance. However, especially external stakeholders' trust in both the expertise and ethical functioning of the university serves as a function that prevents conflict in power relations. The results of the study showed that the establishment of a balance of power between the parties in the boundary spanning process also supports the development of human capital of academic staff by facilitating the exchange of knowledge and experience in the context of collaborative work.

The boundary spanning leaders who implemented the boundary spanning policies were found to have a systems mindset and thus worked with a high understanding and awareness of the factors affecting the internal and external boundaries of the university. Boundary spanning leaders pioneered the creation of a work culture and climate conducive to boundary spanning by establishing an innovative, productive and democratic work environment. It was concluded that boundary spanning leaders lead academic staff to personal, social and professional development by displaying an attitude dedicated to communication, learning and development. In line with the results of the study, recommendations are presented for the effective implementation of boundary spanning activities in universities and its use as a tool for the human capital development of academic staff.

Key words: Boundary spanning, human capital growth, higher education, institutional ethnography

ÖN SÖZ

Yükseköğretimin ve yükseköğretim kurumlarının, toplumların ilerlemesinde üstlendiği rol küresel ölçekte bilinmesine rağmen yükseköğretim kurumlarının misyonlarının ne olduğu ve sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Yükseköğretim kurumları, zaman zaman bir fildişi kule sisteminin parçası olma ve toplumun sorunlarına karşı duyarsız kalma suçlamasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Ancak, son zamanlarda üniversiteler bu algıyı değiştirecek şekilde eğitim öğretim ve araştırma misyonlarının yanında topluma hizmet çalışmaları ve üniversite-sanayi iş birlikleri yoluyla üçüncü misyon faaliyetlerini de giderek daha fazla ön plana çıkarmaya başlamıştır. Üniversiteler, bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için ise akademik personelin kurum içinde ve dışında bilimsel, sosyal ve kültürel açılardan farklı niteliklerdeki ortamlarda çalışmasını gerektiren yapılandırılmış iş birliklerini yürütme eğilimi göstermiştir. Bu şekilde üniversiteler, iç ve dış paydaşları ile birlikte çalışarak teori ve pratiği bir araya getirme yoluyla toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken aynı zamanda en önemli beşeri sermayeleri olan akademik personelin gelişimini destekleyen disiplinler arası çalışmalar yapma olanağı bulmaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin akademik personel düzeyinde beşeri sermaye gelişimini de sağlayabilecek kurumsal sınır genişletme politikaları oluşturması yükseköğretimdeki rekabetçi ortamın bir gerekliliği olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, Türk yükseköğretim sisteminde sınır genişletme politikalarının oluşturulmasına yönelik kurumsal standartlar henüz tam olarak oluşturulmadığından sınır genişletme uygulamalarının yürütülmesine ve bu alanda sınır genişletici liderlik yapılmasına ilişkin soru işaretleri bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada, akademik personelin beşeri sermaye gelişimi bağlamında bir devlet üniversitesinin sınır genişletme politikalarının sosyal bağlam, kurumsal söylem, güç ilişkilerinin yapısı, sınır genişletici liderlik ve kurumsal politikalar bakımından incelenmesiyle sınır genişletmeye ilişkin yol gösterici bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği olan ve planlama, yürütme, gözden geçirme de dahil her aşamasında bana yol gösteren, umudumu kaybettiğim anlarda beni cesaretlendiren, sabrı ve anlayışı için her zaman minnettar olacağım kıymetli danışmanım Prof. Dr. Betül BALKAR'a tüm içtenliğimle teşekkür ederim. Hayatımın her döneminde desteğini yanımda hissettiğim, mesleki gelişime çok büyük katkıları olan yüksek lisans tez danışmanım Prof. Dr. Neşe CABAROĞLU'na tez izleme komitesi üyesi olarak bu çalışmaya katkılarını esirgemediği için teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitesinde

yer olarak değerli görüşlerini paylaşıan Prof. Dr. Memet KARAKUŞ’a teşekkürü borç bilirim. Doktora ders döneminden itibaren tüm samimiyeti ve iyi niyetiyle desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU’ya ve etik kaygılarla isimlerini zikredemediğim, araştırmamın alışıma grubunda yer almayı kabul ederek ve veri toplama sürecinde değerli vakitlerini ayırarak bu alışımanın ortaya çıkmasına vesile olan değerli akademisyenlere teşekkür ediyorum.

Tez yazım süreci devam ederken geçirdiği rahatsızlıkla hala mücadele etmek durumunda olmasına rağmen dualarıyla bana g veren canım annem Hülya Hatun ZEREYALP’e, disiplini ve başıarma azmi ile hayatım boyunca bana rol model olan kıymetli babam İsmet ZEREYALP’e, sevgili aileme ve özellikle tez alışımam devam ederken çoğu zaman “merak etme baba sen tezini bitirince oynarız” diyerek yaşıandan büyük bir olgunluk gösteren sevgili kızım Arya ZEREYALP’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez alışımamın devam ettiği yıllar, sadece kendi hikayemin zorluklarının değil salgın hastalıklar, doğal afetler gibi toplumsal travmaların da üzerimde derin izler bıraktığı yıpratıcı bir dönem olsa da en büyük temennim, bu alışımanın ortaya koymasını umduğum bilimsel değerin, tüm bu zorlukları unutturması olacaktır.

Sezer Alper ZEREYALP

Adana / 2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vii
ÖN SÖZ	x
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
EKLER LİSTESİ.....	xx

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Giriş	1
1.2. Problem Durumu.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	14
1.4. Araştırmanın Önemi	15
1.5. Sayıtlılar.....	18
1.6. Sınırlılıklar	18
1.7. Tanımlar.....	19

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Sınır Genişletme	20
2.1.1. Sınır Genişletmenin Kapsamı ve Yapısal Özellikleri.....	21
2.1.2. Sınır Genişletme Teorisi (Boundary Spanning Theory).....	24
2.1.3. Sınır Genişletme Uygulamaları	27
2.1.4. Sınır Genişleticiler (Boundary Spanners).....	29
2.1.4.1. Sınır Genişleticilerin Özellikleri ve Rollerı	32
2.1.4.2. Yükseköğretim Bağlamında Sınır Genişleticiler.....	34
2.1.5. Sınır Genişletici Liderlik	36
2.1.6. Sınır Genişletme Çalışmalarını Etkileyen Kurumsal Faktörler	41
2.1.6.1. Liderlik	41

2.1.6.2. Örgüt Yapısı	42
2.1.6.3. Öğretim Üyeleri ve Personel Katılımı.....	43
2.1.6.4. Kurumsal Kültür.....	45
2.1.6.5. İç ve Dış İletişim	46
2.1.7. Sınır Genişletme ve Güç	47
2.1.8. Üniversite- Toplum- Sanayi İş Birliği	52
2.2. Beşeri Sermaye	59
2.2.1. Beşeri Sermaye Kavramı	59
2.2.2. Beşeri Sermaye Teorisi.....	62
2.2.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Etkileyen Faktörler	63
2.3. Yükseköğretimde Akademik Personel Düzeyindeki Beşeri Sermaye Gelişiminde	
Sınır Genişletme Uygulamalarının Rolü	66
2.4. İlgili Araştırmalar	70
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	71
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	74
2.4.3. Araştırma Konusu ile İlgili Yapılan Araştırmalara İlişkin Genel	
Değerlendirme	79

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni	82
3.2. Çalışma Grubu	84
3.2.1. Mühendislik Fakültesi (Gıda Mühendisliği Bölümü).....	86
3.2.2. İletişim Fakültesi	88
3.2.3. Yabancı Diller Yüksekokulu (YADYO)	89
3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci	90
3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	90
3.3.2. Gözlemler	95
3.3.3. Dokümanlar	98
3.4. Verilerin Analizi	100
3.5. Araştırmacının Rolü.....	104
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	105

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Birinci Düzey Analiz Bulguları	109
4.1.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Görüşme Bulguları	109
4.1.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Görüşme Bulguları	175
4.1.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Gözlem Bulguları	273
4.1.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurumsal Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Doküman Analizi Bulguları	317
4.1.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Doküman Analizi Bulguları	324
4.1.6. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Doküman Analizi Bulguları	334
4.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin İkinci Düzey Analiz Bulguları	346
4.2.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Uygulamalarına Yönelik Kurumsal Politikalara İlişkin Bulgular	346
4.2.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarının Sosyal Bağlamına İlişkin Bulgular	351
4.2.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına Yönelik Kurumsal Söyleme İlişkin Bulgular	355
4.2.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarındaki Güç İlişkilerinin Yapısına İlişkin Bulgular	358
4.2.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletici Lider Profiline İlişkin Bulgular	364

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletmeye Yönelik Kurumsal Politikalara İlişkin Tartışma	369
5.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarının Sosyal Bağlamına İlişkin Tartışma.....	378
5.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına Yönelik Kurumsal Söyleme İlişkin Tartışma	382
5.4 Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarındaki Güç İlişkilerinin Yapısına İlişkin Tartışma	385
5.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletici Lider Profiline İlişkin Tartışma	389

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç	395
6.1.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletmeye Yönelik Kurumsal Politikalara İlişkin Sonuçlar	395
6.1.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarının Sosyal Bağlamına İlişkin Sonuçlar	397
6.1.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına Yönelik Kurumsal Söyleme İlişkin Sonuçlar	398
6.1.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarındaki Güç İlişkilerinin Yapısına İlişkin Sonuçlar	399
6.1.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletici Lider Profiline İlişkin Sonuçlar	400
6.2. Öneriler	401
6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	401
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	402

KAYNAKÇA.....	404
EKLER	450

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Görüşme Sorularının Oluşturulmasında Yararlanılan Kaynaklar.....	91
Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Özellikler	94
Tablo 3. İçerik Analizinin Genel Çerçevesi	104
Tablo 4. Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarının Amaçları	109
Tablo 5. Kurum İçinde Yürütülen İş Birlikli Çalışmaların Kapsamı.....	114
Tablo 6. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Kısıtlayıcı Faktörler.....	1142
Tablo 7. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Kolaylaştırıcı Faktörler.....	125
Tablo 8. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaların Başarısında Rol Oynayan Yönetici Profili.....	129
Tablo 9. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Destekleyici Kurumsal Açidan Güçlü Yönler.....	134
Tablo 10. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaların Etkililiğinde Kurumsal Açidan Gelişime Açık Yönler.....	137
Tablo 11. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalarda Görev Alan Akademik Personelden Beklenenler	143
Tablo 12. Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalarda Akademik Personelin Çalışmalarının Yönetimi	148
Tablo 13. Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarında Yer Alan Akademik Personelin Mesleki Gelişimi.....	153
Tablo 14. Kurum İçi İş Birliği Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	159
Tablo 15. Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarının Sağladığı Faydalar.....	164
Tablo 16. Kurum İçi İş Birliği Faaliyeti Kazanımlarının Kurum İçinde Yaygınlaştırılabilmesine Yönelik Uygulamalar	170
Tablo 17. Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarının Amaçları.....	176
Tablo 18. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Kapsamı	182
Tablo 19. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Kısıtlayıcı Faktörler	192
Tablo 20. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Kolaylaştırıcı Faktörler	200
Tablo 21. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Başarısında Rol Oynayan Yönetici Profili	206
Tablo 22. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Destekleyici Kurumsal Açidan Güçlü Yönler	213

Tablo 23. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Etkililiğinde Kurumsal Açidan Gelişime Açık Yönler.....	218
Tablo 24. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalarda Görev Alan Akademik Personelden Beklenenler	229
Tablo 25. Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalarda Akademik Personelin Çalışmalarının Yönetimi	235
Tablo 26. Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarında Yer Alan Akademik Personelin Mesleki Gelişimi.....	241
Tablo 27. Kurum Dışı İş Birliği Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları	251
Tablo 28. Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarının Sağladığı Faydalar	262
Tablo 29. Kurum Dışı İş Birliği Faaliyeti Kazanımlarının Kurum İçinde Yaygınlaştırılabilmesine Yönelik Uygulamalar	269
Tablo 30. Araştırma ve Planlama Uygulamaları.....	303
Tablo 31. Durum Değerlendirme Uygulamaları	305
Tablo 32. Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci	306
Tablo 33. İletişim Süreçleri ve Uygulamaları	308
Tablo 34. İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar	309
Tablo 35. Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar	311
Tablo 36. Görev Paylaşımı Süreçleri	313
Tablo 37. Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler	314
Tablo 38. Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler	316
Tablo 39. Sınır Genişletme Politikalarının Vizyon, Misyon ve Stratejileri	318
Tablo 40. Sınır Genişletme Politikalarının İlkeleri ve Değerleri	321
Tablo 41. Sınır Genişletme Politikaları İçin Tanımlanmış Dış Paydaşlar	323
Tablo 42. Kurum İçi Sınır Genişletme Uygulamaları	325
Tablo 43. Beşeri Sermaye Gelişimi ile Bağlantılı Kurum İçi Sınır Genişletme Politikaları.....	327
Tablo 44. Beşeri Sermaye Gelişimine Katkıda Bulunan Kurum İçi Sınır Genişletme Politikalarının Biçimlendirilmesinde Dikkate Alınan Faktörler.....	330
Tablo 45. Kurum Dışı Sınır Genişletme Uygulamaları	335
Tablo 46. Beşeri Sermaye Gelişimi ile Bağlantılı Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikaları.....	339

Tablo 47. Beşeri Sermaye Gelişimine Katkıda Bulunan Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarının Biçimlendirilmesinde Dikkate Alınan Faktörler.....	342



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bölgesel fayda için ulusal politika akışlarının yerel bir entegratörü olarak üniversite	54
Şekil 2. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletmeye ilişkin kurumsal politikalar.....	347
Şekil 3. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamı	352
Şekil 4. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarına ilişkin kurumsal söylem.....	356
Şekil 5. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarında güç ilişkilerinin yapısı	360
Şekil 6. Sınır genişletici liderlik profili	365

EKLER LİSTESİ**Sayfa**

Ek A. Etik Kurul Onayı.....	450
Ek B. Araştırma İzin Belgesi.....	451
Ek C. Akademik Personel Görüşme Formu I (Kurum İçi)	452
Ek D. Yönetici Görüşme Formu I (Kurum İçi)	454
Ek E. Akademik Personel Görüşme Formu II (Kurum Dışı).....	456
Ek F. Yönetici Görüşme Formu II (Kurum Dışı).....	458
Ek G. Gözlem Formu	460



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Giriş

Sınır genişletme (boundary spanning) kavramı, “iki farklı kuruluş arasında veya farklı kültürlerden gelen iki veya daha fazla farklı insan arasında bir köprü kurmak” olarak tanımlanabilir (Newman, 1992, s. 149). Sınır genişletme rolü kavramı ise çoğunlukla birey veya örgütlerin bilgiyi sunma veya elde etme amacıyla mevcut sınırlarını aşma eylemleri anlamında kullanılmaktadır (Friedman & Podolyny, 1992; Steadman, 1992).

Geleneksel olarak sınır genişletme, “örgütsel sınırların ötesinde bütünleşen ve koordinasyon sağlayan bağlantıların oluşturulması” olarak tanımlanmıştır (Beechler, Sondergaard, Miller & Bird, 2004, s.121). Williams’a (2012) göre sınır genişletme, örgütlerin dış zarının örgütsel aktörlerin dışarıyı izlemesine ve diğerlerinin içeriye bakmasına izin verdiği örgütlerin çevresinde meydana gelir. Dolayısıyla sınır genişletme, kaynakların paylaşımını ve ortak karar vermeyi mümkün kılmak için yeni yapıların oluşturulduğu koordineli faaliyetleri kolaylaştırabilir. Sınır genişleticiler ise paydaşlarla ilgilenir, güç dinamiklerini müzakere eder, beklentileri iletir ve bağlantılar kurarlar (Fariar, 2010). Sınır genişleticilerin çok çeşitli bağlantıları vardır. Genellikle yıllarca toplum içinde bulunma yoluyla geliştirilen bu kişisel ve profesyonel temaslar, kritik bir sosyal sermaye birikimine katkıda bulunmakta ve planlama, uygulama ve değerlendirme çabalarına farklı bakış açılarını dahil etmeye çalışan ortaklıklara büyük ölçüde yardımcı olmaktadır (Driscoll, 1995, Driscoll & Goldring, 2005).

Sınır genişletme, farklı şekillerde yapılandırılıp değerlendirilebilecek olan örgütü dış paydaşlarla bağlama çalışmalarıdır (Williams, 2002). Bu çalışmalardan bazılarının “iç sınır genişletme, dış sınır genişletme, formal sınır genişletme ve informal sınır genişletme” olduğu söylenebilir (Lysonski, 1985, s.31). İç ve dış sınır genişletme kavramları “sözlü ve yazılı” iletişimin kime yönelik olduğuyla ilgilidir. Örneğin, üniversitedeki iç sınır genişletme üniversitenin bir bölümünden kampüsteki diğer bir bölüme doğru gerçekleşebilirken, dış sınır genişletme üniversitenin toplumla iletişim kurmasıdır (Skolaski, 2012). Bu nedenle, örgütler tarafından gerçekleştirilecek sınır genişletme uygulamalarının niteliği birbirinden farklı olabilmektedir. Özellikle, açık sistemler olan yükseköğretim kurumlarının sınırlarını tanımlaması ve örgüt sınırlarının

ötesine geçerek sınır genişletme uygulamalarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesi yükseköğretim kurumlarının toplumsal ve bilimsel rollerini yerine getirebilmesi bakımından oldukça önemlidir.

Üniversite-toplum iş birliğinde yer alan bireyler, çoğunlukla farklı sosyal, kültürel ve eğitim geçmişlerinden gelmektedirler. Farklı bireylerin tek bir takımda toplanıp ortak bir amaca ulaşılması, sınır genişleticilerin takımlarına uyacak uygun liderliği geliştirmelerini gerektirmektedir. Sınır genişleticiler, katılımcıların geldikleri farklı sosyal, kültürel ve eğitsel bakış açılarını fark edip iletebilecek yeterliliklere sahiptirler (Fahey, 2011). Bu yeterlilikler, sınır genişleticilerin bireylerle bağlantı kurmasına, iletişim kurmasına, onları anlamasına ve devamında ortaklığın gelişimindeki liderliğini artıracak olan güven ilişkisinin oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir.

Yip, Ernst ve Campbell (2016), “sınır genişletici liderlik” kavramını daha yüksek bir vizyon veya hedefe hizmet etmek için sınırların ötesinde yön, hizalama ve bağlılık oluşturma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Sınır genişletici liderlik kapsamında tampon olma (buffering), yansıtma (reflecting), bağlantı kurma (connecting), harekete geçirme (mobilizing), dokuma (weaving) ve dönüştürme (transforming) olmak üzere altı sınır genişletme uygulaması bulunmaktadır (Lee, Horth, & Ernst, 2014; Palus, Chrobot-Mason, & Cullen, 2014). Bu uygulamalar, liderlerin yön belirlediği, diğerlerini bu yöne göre konumlandığı (hizaladığı) ve bir kez oluşturulduktan sonra paylaşılan dönüşüm hedeflerine ulaşmak için bağlılık oluşturduğu dinamik bir süreç veya “bağlantı noktası etkisi” (nexus effect) olarak kavramsal bir liderlik anlayışını destekler. Sınır genişletme, yükseköğretimdeki liderlerin mevcut yükseköğretim ortamının stratejik karmaşıklığını ele alma ve bunlarla başa çıkma kapasitesini araştırmak için oldukça uygun bir mercek sağlamaktadır (Yip, 2008). İş birliği gereksinimleri arttıkça liderlik rolleri; kurumsal, disiplinler ve mesleki sınırların yönetilmesini ve bu sınırları aşarak hem kurum içinde hem de kurum dışında etkinin sürdürülmesini gerektirmektedir. Bu durum, birçok yükseköğretim kurumunda yaygın olan geleneksel resmi ve bürokratik yapılardan önemli ölçüde uzaklaşma anlamına gelmekte ve hem kurumsal hem de bireysel anlamda büyük bir liderlik zorluğu ortaya çıkarmaktadır (Faraj & Yan 2009).

Liderlik alanındaki çağdaş teorilerin, ortak değerleri, ilgi alanlarını ve kültürleri paylaşılan tanımlanmış yapılar ve gruplar içindeki geleneksel lider-takipçi ilişkilerine yoğun derecede odaklandığı söylenebilir. (Yip, Wong, & Ernst, 2008). Bunun aksine, sınır genişletici liderlik gibi daha yeni perspektifler, karmaşık sorunlara toplu çözümleri teşvik etmek için yükseköğretim bağlamına yeni beceriler getirme kapasitesi ile (Peach,

Cates, Jone, & Lechleiter, 2011) örgütün genelinde ve ötesinde kaynakları ve bilgiyi harekete geçirmeye odaklanmaktadır (McGuire & Rhodes, 2009; Weerts & Sandmann, 2010). Bu noktada üniversitelerdeki sınır genişleten liderler, farklı kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapılmasına öncülük ederek üniversite personelinin beşeri sermaye gelişimine de katkıda bulunabilmektedirler. Özellikle içinde bulunduğumuz çağın gereksinimleri, üniversite, toplum ve sanayi arasında gerçekleştirilen iş birliklerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Kendi sınırlarının içerisine hapsolmuş bir üniversite anlayışının günümüz ihtiyaçlarına cevap vermesi mümkün görünmemektedir.

Ortaklıkların toplum ve üniversite arasındaki etkileşim alanlarının bir parçasını oluşturduğu göz önüne alındığında, bu alanlarda çalışanlar “ağların ve ittifakların geliştirilmesi, paydaşlar arasında bilgi aktarımının artırılması ve yeni girişimlere ilham veren bağlantılar kurulmasına olanak sağlanması için anahtar rolde olabilirler” (Bordogna, 2019, s.4). Sınır genişletici rolü, farklı alanlar arasındaki hareketin “sınır ötesi” olarak algılandığı bir zamanda birden fazla rolü üstlenmek anlamına gelir (Schein, 1971). Bu rolü başarıyla yerine getirmek için sınır genişletme, dış ve iç paydaşlarla ilişkiler arasında köprü kurmaya yönelik bir dizi işlevsel ve bilişsel faaliyeti içerir (Weerts & Sandmann, 2010; Prysor & Henley, 2018). Sınır genişleticiler, üniversitelerin araştırma etkisini artırırken aynı zamanda üniversite için yeni gelir kaynakları sağlamaktadırlar (Pilbeam, 2006).

Sanayi ve akademik sistemler arasında uzun süredir devam eden ve yakın iş birliklerinden yoksun olan coğrafi bağlamlarda, sınır genişletme çalışmaları yapan merkezler yerel ekonomi için oldukça faydalı olan önemli bir rol üstlenmektedir. Politika yapıcılar, Teknoloji Transfer Merkezlerinden (TTM) ve faaliyetlerinden haberdar olmalı; TTM'lere teşvikler sağlayarak ve birçok arayüzü, disiplinler arası takımları ve paydaşları yönetmelerine olanak veren beşeri sermayelerini ve sosyal yeteneklerini artırarak sınır genişletici rolünü yerine getirebilecek ve toplum içerisinde etkinliklerini artırmayı amaçlayan girişimleri destekleyebilecek bu merkezleri yaygınlaştırmalıdır (Comacchio, Bonesso, & Pizzi, 2011). Türkiye bağlamında da Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO'lar) üniversitelerde üretilen bilginin uygulamaya aktarılacak güvenirliliğinin geliştirilmesini, akademisyenlerin sektörü yakından tanımasını, öğretim programlarının ve yöntemlerinin geliştirilmesini ve araştırmaların sürdürülmesinde finansal çeşitliliği sağlayabilmektedir (Günay, 2011). Değerli (2017) de TTO'ların iş birliklerine yönelik proje geliştirme, istihdamı artırma ve girişimcilik hizmetlerine ilişkin bilgi sağlama alanlarında önemli katkılar sunduğunu belirtmiştir.

Sınır genişletme alan yazınında, yükseköğretim kurumları ve sanayi arasındaki örgütsel kültür farkı, sınırların ötesine geçmeye çalışırken karşılaşılan en büyük engellerden biri olarak kabul edilmektedir. Yükseköğretim kurumları ve sanayi farklı örgütsel çevrelerde çalışır ve doğal olarak farklı normlar, standartlar ve değerler geliştirir (Gertner, Roberts, & Charles, 2011; Siegel, Waldman, & Atwater, 2003). Yükseköğretim kurumları ve sanayi, doğaları gereği benzer olmayan örgütsel kültürlerinin yanı sıra benzer olmayan örgüt yapılarına da sahiptirler (Ireland & Webb, 2007) ve bu da sınır genişletme faaliyetleri için bir engel olarak görülmektedir (Brown, 2017). Öğrenme ve uygulama topluluklarının, toplumsal katkı ve sınır genişletme süreçleriyle karşılıklı etkileşimi bulunmaktadır. Sınır bölgelerinde, “her uygulama topluluğu kendi söylemini, yapısını, normlarını ve rollerini yansıtır” (McMillan, Goodman, & Schmid, 2016). Bu bağlamda, sanayi tarafından engel olarak vurgulanan yapısal faktörlerden bazıları bürokrasi ve esneklik olmayan yapı olarak öne çıkarken yükseköğretim kurumlarının, kısa vadeli çözümlere yönelik eğilimleri ve uzun vadeli projelere olan dirençleri (Rosli, de Silva, Rossi, & Yip, 2018) de üstesinden gelinmesi gereken engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde sınır genişletme, bir dizi bilgi alışverişinden ziyade kesintisiz bilgi akışını desteklemek için iletişim uygulamaları kurma ve sürdürme yeteneği olarak görülmelidir. Sınır genişletme deneyimini yeni durumlarda uygulama yeteneğinin yanı sıra bu uygulamalar, kuruluşun sınır genişletme kültürü haline de gelmektedir. Sınır genişletme kültürünün temel bileşenleri; eserler (sınır nesneleri), insanlar (sınır genişleticiler) ve bunlar arasındaki etkileşim (uygulamada sınır genişletme) olarak ifade edilmektedir (Carlile, 2002; Gopal & Gosain, 2008). Çeşitli araştırmalar (Drabenstott, 2008; Forrant & Silka, 1999; Goddard, 1997; Goddard & Puukka, 2008) yükseköğretim kurumlarının bölgesel kalkınmada ne derecede hayati bir ekonomik rol oynayabileceğine dair bulgular sunmuşlardır. Diğer bazı araştırmaların (Doyle, 2010; Munck, 2010) sonuçları ise ekonomik kalkınmaya ek olarak, yükseköğretim kurumlarının bölgenin kültürel ve sosyal kalkınmasında kilit rol oynaması gerektiğini göstermektedir. Yükseköğretim kurumları, toplumlar için önemli varlıklar olarak kabul edilmiştir ve artan toplum iş birlikleri yoluyla bölgelerinin kültürel ve sosyal gelişiminde daha da etkili olabilecekleri düşünülmektedir (Boyle, Ross, & Stephens, 2011; Jones, 2005; Scheibel, Bowley, & Jones, 2005).

Bu araştırmada da kurumsal özellikler dikkate alınarak bir yükseköğretim kurumunda sınır genişletme kültürünün nasıl oluşturulabileceğine dair bir çerçeve

sunulmaya çalışılmıştır. Sınır genişletme kültürünün, üniversitenin beşeri sermaye gelişiminde de aktif bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Yükseköğretimdeki değişimler, üniversitelerin kadrolarının becerilerini geliştirmesini gerektirdiğinden kurumların yüksek nitelikli öğretim üyesi gelişimini sağlamak için gerekli programları ve kaynakları iletmesi gerekmektedir (Austin & Sorcinelli, 2013). Gelecekte, yükseköğretim kurumlarının, öğretim üyelerinin beşeri sermaye gelişimini örgütsel olarak nasıl yapılandıracaklarına ilişkin farklı olasılıkları göz önünde bulundurmaları gerekecektir. Birimlerin ve bireylerin kendi mesleki gelişimlerini yönetmesi ve dış kuruluşlarla ağlar oluşturması bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Austin & Sorcinelli, 2013). Yükseköğretim kurumlarının ulusal akreditasyon kurumları ve diğer derneklerle öğrencilerin ve öğretim elemanlarının deneyimlerini geliştirecek daha fazla alanda ortaklık kurma ihtiyacına işaret edilmektedir (Austin & Sorcinelli, 2013). Burada sözü edilen ortaklıkların etkili bir şekilde yönetilmesi sınır genişletici liderlik anlayışı ve sınır genişletme farkındalığı taşıyan personelle mümkün olabilecektir.

Üniversiteler ve sanayi kuruluşları arasındaki etkileşim, iki tarafın da gelişimlerini sürdürmelerine destek olmaktadır. Şirketler, ürün ve süreç inovasyonları konusunda üniversitedeki araştırmacılardan yararlanırken, öğretim üyeleri de araştırma faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesini sağlayacak kaynaklara ve olanaklara erişebilmektedir. Örneğin; sanayi, üretim ve tasarım süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde, üniversitelerdeki bilgi birikiminden ve geliştirilen teknolojilerden faydalanabilir. Üniversitedeki araştırmacılar da iş birliği sayesinde sanayinin uzmanlık kazandığı bilimsel/teknik uygulamalı bilgiye ulaşarak mesleki gelişim elde ederler (Geisler & Rubenstein, 1982). Bu noktada, bu ortaklıklar yolu her iki tarafın beşeri sermaye gelişiminin de desteklendiği söylenebilir. Sınır genişletme faaliyetlerine katılmak, akademik personelin farklı topluluklarla bağlantı kurmasını sağlayarak ve öğretim ile birlikte araştırma perspektiflerini de zenginleştirerek beşeri sermaye gelişimine katkı sağlayacaktır (Menezes, 2024). Sınır genişletme faaliyetlerinde rol alan akademik personel, toplumun farklı kesimleriyle etkileşim içinde bulunma fırsatı elde ederek öğretime ve araştırmaya yönelik bakış açısını derinleştirmekte ve böylece beşeri sermaye gelişimini de sağlamaktadır (Messenger & Bloisi, 2020). Üniversiteler, sınırların genişletilmesine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım olmadan başarıları için kritik öneme sahip olan beşeri sermaye gelişiminde durgunluk riskiyle karşı karşıya kalabilecektir (Messenger & Bloisi, 2020; Vasynova, 2022). Farklı üniversite türleri arasındaki toplumsal katkı stratejileri bağlamındaki eşitsizlik, beşeri sermaye

gelişimindeki eşitsizlikleri daha da kötüleştirebilecektir; çünkü, bazı kurumlar sınırlarını etkili bir şekilde genişletmek için diğerlerine oranla daha donanımlı olabilmektedir (Sandmann & Weerts, 2008). Dolayısıyla, sınır genişletme faaliyetlerine gereken önemin verilmemesinin, yükseköğretim kurumlarının en önemli beşeri sermayesi olan akademik personelin ve dolayısıyla üniversitelerin gelişimine olumsuz etkileri olacağı açıktır. Bu nedenle üniversitelerde sınır genişletme uygulamalarının sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesine ihtiyaç olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu çalışmada, beşeri sermaye gelişime katkıda bulunabilecek şekilde sınır genişletme politikalarının nasıl geliştirilip uygulandığı ve bu süreçte sınır genişletici liderliğin nasıl sergilenebileceği tanımlanarak üniversitelerde sistemli sınır genişletme anlayışının uygulanmasına dair bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Söz konusu tanımlamaların kurumsal özellikler doğrultusunda yapılmasıyla bu çerçevenin bağlamsal açıdan uygulanabilir olması da göz önünde bulundurulmuştur.

1.2. Problem Durumu

Bir örgütün sınırlarını tanımlamak her ne kadar kolay görünse de bazı durumlarda sınırların tanımı görüldüğü kadar kolay olamayabilmektedir. İletişim ve teknolojideki gelişmelere bağlı olarak yükseköğretimin sınırları hala net olarak çizilememekte (Hanna, 2003) ve bu sınırlar günümüzde hızla genişlemeye devam etmektedir. Hanna (2003), yükseköğretim kurumlarının kamuoyundaki imajlarını, koruyucu “fildişi kuleler” olmaktan çıkarak ağlarla bağlı, iletişim açısından zengin ve çok daha erişilebilir bir ortama doğru dönüşmeleri gerektiğinin altını çizmiştir.

Son yıllarda üniversiteler, temel olarak öğretim ve araştırma faaliyetlerine ek olarak “topluma katkı” olarak tanımlanan üçüncü misyon (third mission) kavramını benimsemeye yönelik artan bir baskı altında kalmıştır (Abreu, Demirel, Grinevich, & Karataş-Özkan, 2016; Urdari, Farcas, & Tiron-Tudor, 2017). Üçüncü misyon faaliyetlerine katılan üniversiteler, bilgi ve teknoloji transferi yoluyla faaliyet gösterdikleri bölgelerin sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimine katkı sağlayan motorlar haline gelmektedir (De Jong, Barker, Cox, Sveinsdottir, & Van den Besselaar, 2014; Agasisti, Barra, & Zotti., 2019). Bu süreçle eş zamanlı olarak akademi, stratejik yönetim anlayışı yoluyla sorumluluk bilincini gösterirken kamu kaynaklarının etkin kullanımını kanıtlama zorluğuyla karşı karşıyadır.

Yükseköğretimin rolü, toplumların gelişimi ve sahip oldukları toplumsal güç açısından son derece önemlidir. Üniversiteler toplumlara eğitim, istihdam, iş ve araştırma olanakları sağlamaktadır. Üniversitelerin bu güçlü yönlerine rağmen, yükseköğretimin rolü hakkındaki tartışmalar devam etmektedir. Üniversiteler elitist olmakla veya bir “fildişi kule” sisteminin parçası olmakla veya kendi toplumlarına değerini kanıtlayamamak ile suçlanmaktadır (Boyer, 1994). Üniversitelerin rolünün araştırma ve öğretimden daha fazlası olduğu üniversitelerin topluma hizmet ve sosyal destek sunma misyonlarının da bulunduğu ifade edilmektedir. Diğer yükseköğretim kurumlarına kıyasla özellikle devlet üniversitelerinin, toplumun çekirdeği olarak kurulduklarından, bu sorumluluğu daha fazla almaları beklenmektedir (Harkavy & Hartley, 2012).

Üniversiteler bütünlük, hesap verebilirlik, saygı, fırsat ve birlikte çalışma açısından toplumun fertleri için rol model olabilirler (Academy for Civic Renewal, 2012). Bu rol kapsamında üniversiteler, toplumdaki sorunları ele almanın yanı sıra öğrencilere deneyim fırsatları, akademisyenlere ve personele ise araştırma projeleri ve finansal destek sunarak iç paydaşlara da fayda sağlayabilirler (Harkavy & Hartley, 2012). Svetlik ve Lalić (2016), yükseköğretimde uluslararasılaşmanın akademik personelin mesleki gelişimine etkilerine odaklandıkları çalışmalarında, uluslararasılaşmanın ve uluslararası iş birliklerinin akademisyenler açısından kariyer ilerlemesi ve mesleki gelişime bir başka deyişle, beşeri sermayeye önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Akademisyenler, uluslararası deneyimler ve iş birlikleri sayesinde metodolojik becerilerinde ve problem çözme becerilerinde gelişim göstermektedirler (Pylväs & Nokelainen, 2021).

Yükseköğretim geçmişte yapılan çalışmaları tekrar etmemeli; çalışmalarını boşlukları doldurmak, kampüs-toplum ortaklıklarını kolaylaştırmak, kampüs duvarlarının dışında var olan bilgileri talep etmek ve bunlara saygı duymak için genişletmelidir (Walshok, 1999). Giderek zorlaşan sosyal ve ekonomik ortam ve kaynakların kıtlığı göz önüne alındığında, üniversiteler de dahil olmak üzere toplulukların sosyal sermaye inşa etmek amacıyla birbirlerine ulaşmaları daha da önem kazanmaktadır (Buys & Burnsall, 2007). Özellikle, hem sektörün taleplerine yönelik üçüncü misyon faaliyetleri ile daha geniş toplumsal kaygılar arasında bir denge kurulması hem de mali ve diğer kaynakların üç misyona (eğitim-öğretim, araştırma, toplumsal katkı) tahsisinde bir denge sağlanması gerekmektedir (Gregersen, Tved Linde, & Gulddahl Rasmussen, 2009).

Araştırma üniversiteleri, kurumlarında toplumsal katkıyı teşvik etme ve ilerletme konusundaki iddialı yaklaşımlarına rağmen bu çabalara nispeten daha az dahil olmuştur

(Stanton, 2008). Bir dizi faktör nedeniyle araştırma üniversitelerinde toplumsal katkı daha yavaş gerçekleşebilmektedir. Birincisi, araştırma üniversiteleri diğer yükseköğretim ve üniversitelerden daha büyük, daha karmaşık ve daha az merkezi olma eğilimindedir. Prototip olarak “örgütlü anarşiler” (Cohen & March, 1974) olan araştırma üniversitelerinin, toplumsal katkı gibi yenilikleri benimsemesi genellikle kolay olmamaktadır. Bu nedenle, kurumsal liderler tarafından araştırma kurumlarında toplumsal katkıyı artırmak için atılan stratejik adımlara rağmen, kampüslerdeki uygulama seviyesinin birimler arasında önemli ölçüde farklılık göstermesi çok muhtemeldir. Buna ek olarak, araştırma üniversiteleri, geleneksel bilimsel çalışma biçimlerini ilerletmedeki başarılarına dayalı olarak ulusal ve uluslararası itibar geliştiren kozmopolit öğretim elemanlarından (Birnbaum, 1988) oluşmaktadır. Yine de bilime ilişkin geleneksel görüşler, tipik olarak toplumsal katkı temelli çalışmayı engelleyen kısıtlayıcı araştırma ve tanıtım tanımlarına sahiptir (Dickson, Gallacher, Longden, & Barlett, 1985).

Üniversitelerdeki öğretim kadrosunun terfi süreçleri bağlamında “çok sayıda akademisyenin, topluma hizmet çalışmalarının bilimsel amacından, doğasından ve ürünlerinden şüphe duyan ve bunların akademik değerini sorgulayan inançlara sahip olduğu” sonucuna ulaşılmıştır (O’Meara, 2002, s. 76). Toplumsal katkı ve iş birliği girişimlerinin liderleri tarafından önerilen toplumla iki yönlü etkileşimin, üniversitelerdeki araştırmaların toplum ortaklarının keşifte ortak olmayan, pasif katılımcı olarak hareket ettiği dar bir çerçevede tasarlanmasından dolayı genellikle kısıtlı kaldığı düşünülmektedir (Corrigan, 2000).

Üniversiteler, ayrıcalıklı araştırma ve entelektüel özgürlük merkezleri olmalarının yanı sıra temsil ettikleri ideallerin saflığı, genellikle hem kurumların içinden izolasyon ve kurumsal katılık yoluyla hem de destekçilerin, rakiplerin, paydaşların baskıları ve talepleri yoluyla dışarıdan zorlanmakta ve tehlikeye atılmaktadır (Schwartzman, 2010). Üniversiteler, temel değerlerinin ve kurumlarının saflığını koruyabildikleri ölçüde, kendilerini fildişi kulelerde izole etme ve topluma ilgi ve katkı sunma işlevini kaybetme riskini; dış baskılara ve taleplere boyun eğdikleri ölçüde ise temel değerlerini ve yaratıcı dinamiklerini kaybetme riskini taşımaktadırlar. Başarılı üniversiteler, bu belirsizlikle iyi başa çıkabilen üniversitelerdir ve bunu doğru bir şekilde yaptıklarında, içinde bulundukları toplumlara temel ve uygulamalı bilgi, mesleki yeterlilik, liyakat ve kişisel özgürlüğün takdiri gibi faydalar sağlamada paha biçilmez bir rol oynarlar (Schwartzman, 2010). Üniversite öncülüğündeki yeniliklerin ticarileştirilmesine yapılan vurgunun artması ve uygulamalı araştırma projelerinde sanayi ile etkileşime girme isteğinin

artması, üniversitelerin öncelikle yüksek öğrenim ile ilgilenen kuruluşlar olmaktan çıkıp ekonomik kalkınmanın önemli motorları haline gelme algısındaki değişimi yansıtmaktadır (Chrisman, Hynes, & Fraser, 1995; Mueller, 2006; Rhoten & Powell, 2007).

Toplumda yurttaşlık misyonlarının bir parçası olarak, üniversiteler ve diğer yükseköğretim kurumları, toplumsal sorunları ele almak ve demokratik sistemi desteklemek için topluluklarla, kuruluşlarla, okullarla, işletmelerle ve hükümetlerle ortaklık kurmaya giderek daha fazla mecbur kalmaktadır (Glass & Fitzgerald, 2010). Toplum için sınırları genişletme rolünü üstlenenler, geleneksel olarak toplumla üniversiteyi bağlayan ve toplum ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan kişilerdir (Cross & Prusak, 2002). Üniversite için sınır genişletme rolü üstlenenler ise öğrenciler, çalışanlar ve bağışçılar gibi toplumun bileşenlerine karşı üniversitenin en önemli savunucusu durumunda olan ve topluma açılan kişilerdir (Weerts & Sandmann, 2010; Callister & Wall, 2001).

Boyer (1990), yükseköğretim kurumlarını amaca yönelik topluluklar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama, öğrenmenin aktif ve yaratıcı bir şekilde fakülte ve öğrenciler arasında paylaşıldığı ve sınıfın sadece toplumun ve yaşam boyu öğrenmenin başladığı yer olduğu şeklinde özetlenebilir (McDonald, 2002). Boyer (1990, s. xii) “tarihimizin hiçbir döneminde akademinin çalışmalarını kampüsün ötesinde sosyal ve çevresel güçlüklerle yöneltme ihtiyacı bu kadar yüksek olmamıştı” sözleriyle yükseköğretim kurumlarının topluma açılarak sınırlarının genişletilmesinin önemini vurgulamıştır. Boyer, bu sorunu çözmek için çevremizdeki dünyada yapılan işleri destekleyen daha geniş bir akademisyenlik taslağı çizmiştir. Holland (2005), Boyer’in, katı nitelikteki akademik araştırma, öğretim ve hizmet kurallarını keşif, uygulama ve bütünleşme gibi işbirlikçi alanlarla kaynaştırma çabasına işaret etmiştir. Boyer, akademinin sadece geleneksel araştırma dışına çıkmasını istemekle kalmamış ayrıca topluma hizmete daha güçlü bir adanmışlık ve genel toplum yararı için farklı akademisyenlik tarzlarını harmanlamayı hedeflemiştir (O’Meara, 2002). Bu katılım yaklaşımının temelinde, tüm bilgi ve uzmanlığın akademide bulunmadığı ve hem uzmanlığın hem de öğretim ve akademi alanındaki büyük öğrenme fırsatlarının akademinin dışındaki ortamlarda da bulunduğu anlayışı yatmaktadır. Bu genişletilmiş katılım felsefesi, çoğu toplumsal meselenin karmaşık doğası gereği çok disiplinli olduğu anlayışı üzerine inşa edilmiştir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısına hâkim olan uzmanlık bilgisi türleri, günümüzün karmaşık toplumsal sorunlarını tam olarak ele almak için

yetersizdir (Fitzgerald, Bruns, Sonka, Furco, & Swanson, 2012). Bu yaklaşım, yükseköğretime toplumla bağ kurarak daha güçlü toplumsal görevleri başarma hedefini vermiştir (Brukardt, Holland, Percy, & Zimpher, 2004). Sailor' a (1991) göre, ortak bir eğitim gündemi oluşturmak için fırsat penceresi, günümüzdeki gibi kaynakların ve becerilerin paylaşılmasını gerektiren bir çağda sonuna kadar açıktır. Dolayısıyla, günümüz şartlarının gerektirdiği akademisyenlik tarzının biçimlendirilmesinde topluma katkı faaliyetlerinin teşvik edilerek akademik yetkinliğin bu yönde de değerlendirilmesi gerekmektedir. Akademik kadro ve personel için topluma katkı boyutunu da içeren ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması, araştırmaların yaygınlaştırılması ve bilginin aktarılması yoluyla toplumla anlamlı etkileşimin ve ortaklıkların kurulmasında bir zemin oluşturacaktır (Fitzgerald vd., 2012).

Schwartzman' a (2010) göre, bir öğretim ve araştırma merkezi olmanın ötesinde üniversiteler için başarı ölçütü, bilgiyi öğrencilerine ve içinde bulundukları topluma ne ölçüde etkili bir şekilde aktarabileceğidir. Devlet üniversiteleri büyük oranda kamu kaynaklarını kullandığından özellikle bu üniversitelerin topluma yönelik sorumlulukları olduğu düşüncesi ve bu sorumluluklarını yerine getirmesi yönünde bir beklenti oluşmaktadır. Bugünlerde paydaşların üniversitelerden beklentileri; araştırma ve kaliteli eğitime katılım, çeşitli öğrencilerin dahil edilmesi, kaynaklara ve bilgiye toplum erişimi, öğrencilerin profesyonel kariyerler için hazırlanması, teknolojinin ilerlemesi, birinci sınıf sağlık hizmetleri sunma ve hükümet programları ve yetkilileri için eğitim desteği olarak sıralanabilir (Schwartzman, 2010).

Günümüzde üniversite-sanayi-toplum iş birliklerinin önemi, Türkiye’de ve dünyada her geçen gün daha çok anlaşılmakta, üniversitelerin performansları ulusal ve uluslararası değerlendirme ve akreditasyon kuruluşları tarafından değerlendirilmektedir. Türkiye’de üniversiteler Yükseköğretim Kalite Kurulu’nun (YÖKAK) kurumsal dış değerlendirme ve akreditasyon ölçütlerine göre “liderlik, yönetim ve kalite”, “araştırma geliştirme”, “eğitim ve öğretim” çalışmalarının yanı sıra “toplumsal katkı” performansı bakımından değerlendirilmektedir. YÖKAK, 2022 yılında oluşturduğu Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri Sürüm 3.0’a göre değerlendirme ölçütlerini; “liderlik, yönetim ve kalite” (liderlik, kalite, misyon-stratejik amaçlar, yönetim sistemi, paydaş katılımı, uluslararasılaşma), “eğitim ve öğretim” (programların tasarımı, değerlendirilmesi, güncellenmesi, program yürütme süreci, öğrenme kaynakları ve akademik destekler, akademik personel kadrosu), “araştırma ve geliştirme” (süreç yönetimi, kaynaklar, yetkinlik, destek ve iş birlikleri, araştırma performansı), “toplumsal

katkı” (süreç yönetimi, kaynaklar, toplumsal katkı performansı) “yönetim sistemi” (yönetim-idari birimlerin yapısı, kaynak yönetimi, bilgi yönetim sistemleri, destek hizmetler, kamuoyu bilgilendirme ve hesap verilebilirlik) olarak ilan etmiştir (YÖKAK, 2022). Topluma hizmet ve sosyal sorumluluk kapsamında sosyal sorumluluk projeleri, sürekli eğitim merkezinin sertifikalı eğitimleri, kariyer merkezinin faaliyetleri, diğer kamu kuruluşlarıyla yürütülen projeler, dezavantajlı gruplara ilişkin faaliyetler ve ödüller, çevrecilik konularındaki ödüller de kurumsal akreditasyon açısından üniversitelerde değerlendirilen ölçütler arasındadır. “Araştırma üniversiteleri göstergeleri” ise araştırma kapasitesi, araştırma kalitesi, etkileşim ve iş birliği başlıkları altında değerlendirilmektedir. Bu anlamda, üniversitelerin toplumsal katkısı ne ölçüde sağlayabildikleri, toplumla ne ölçüde bütünleşebildikleri ve gerçekleştirilen iş birlikli çalışmaların çeşitliliği ve etkililiği üniversitelerin kalite ve akreditasyon süreçlerinde önemli ölçütler olarak kabul edilmektedir.

Üniversiteler, en üst düzeyde öğretim ve araştırma faaliyetlerini yürütmenin yanı sıra, yenilikçiliği teşvik etmek ve beşeri sermayenin gelişimine ve yerel ve uluslararası toplumun refahına katkıda bulunmak için paydaşlarıyla iş birliği yapmak durumundadır (Gregersen vd., 2009; Mariani, Carlesi & Scarfö, 2018). Üniversitelerin üçüncü misyon faaliyetlerine katılımı, öğretim ve araştırmanın her zaman kendi içinde bir amaç olarak görüldüğü geleneksel “fildişi kule” duruşundan radikal bir ayrılışı temsil etmektedir (Nakwa & Zawdie, 2016). Bu, akademinin fildişi kulelerini terk etmesi ve toplumsal ihtiyaçlar ile endüstriyel hedefleri de ele alması gerektiği anlamına gelmektedir (Kapetaniou & Lee, 2017). Endüstriyel hedefler ile ilgili olarak üniversite- sanayi ilişkilerinin başarısı, her iki tarafın da amaç, kapasite ve hedeflerinin en uygun biçimde bir araya getirilmesine bağlıdır. Böylece, üniversite- sanayi iş birliğine dayalı araştırma çalışmaları akademisyenlerin mesleki tatminini de artırabilmektedir (Sevim & Karamete, 2015). Öte yandan, Güler (2000) bu iş birliklerinin bir yandan akademisyenlerin bilgi birikiminden sektörün yararlanmasını diğer yandan sektörün olanaklarının üniversiteler tarafından değerlendirilmesini ve sektörde deneme yanılma yöntemi ile elde edilen birikimin üniversitelerin kullanımına açılmasını sağlayabilmek bakımından gerekli olduğunu belirtmiştir. Ancak, birçok üniversite, yerel sanayi ortaklarıyla etkileşim kurmak için gerekli proaktif girişimlerden yoksundur ve bu da iş birliği projelerinin arzu edilen düzeyde gerçekleştirilmemesi sonucunu doğurmaktadır (Altın, Özçetin, Ünver, & Şengönül, 2018). Üniversitelerden elde edilen araştırma çıktıları genellikle sanayide pratik uygulamalara dönüşmemekte ve bu durum akademik araştırmaların etkisini

sınırlamaktadır (Fettahlıoğlu, 2016). Hem üniversite personeli hem de sanayi temsilcileri, teknoparklar ve organize sanayi bölgeleri gibi mevcut iş birliği olanakları hakkında genellikle yeterli farkındalığa sahip değildir (Altın vd., 2018). Dahası, Türkiye’deki üniversitelerin gelişmiş bilgi birikimine ve teknik potansiyele sahip olmalarına rağmen, bilgi birikimlerini sanayi iş birliği ve fikri mülkiyet alanlarında yeterince kullanamadıkları düşünülmektedir (Hızıroğlu, 2011).

Üniversitelerin araştırma yapma ve topluma hizmet etme rollerini bir arada yerine getirmesi, iş birliği içinde olduğu paydaşların da çeşitlenmesine neden olmuştur. Söz konusu paydaşlarla etkili bir çalışma sürecinin gerçekleştirilmesi ise üniversitelerde sınır genişletici liderliğe gereksinim duyulması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Sınır genişletici liderlik ile üniversite içerisinde sınır genişletme uygulamalarını yaygınlaştırma amacıyla akademik personelin iç ve dış paydaşlarla kolektif çalışması ve bu yöndeki mesleki gelişimi teşvik edilerek kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimi desteklenebilmektedir. Üniversite personelinin dış paydaşlarla olan ilişkilerinin derecesi, hedefi ve şekli de öğretim ve araştırma bağlamında çalışanlara yönelik yüksek performans beklentileri ışığında değerlendirilmelidir (Mejlgaard & Ryan, 2017). Dış paydaşlarla ilişki kurmayan üniversiteler, iş birliğine dayalı projeler yoluyla entelektüel sermayeyi geliştirme fırsatlarını kaçırmaktadır (Jakubik, 2019). Bu noktada sınır genişletici liderlik, çeşitli teknolojik alanları iş süreçlerine entegre ederek açık inovasyonu teşvik etmekte ve böylece sosyal sermayeyi ve toplumsal katılımı artırabilmektedir (Fleming & Waguespack, 2007). Sınır genişletici liderlik, çalışanların rollerini becerilerine ve ilgi alanlarına göre uyarlamalarına olanak tanıyarak iş yapma becerisini geliştirebilmekte ve bu da çalışanların iş performansını artırabilmektedir (Xue & Woo, 2022). Sınır genişletici liderliğin bu tür çıktıları, üniversitelerin içerisinde yer aldığı sınır genişletme politikaları kapsamındaki iş birlikli çalışmaların üniversitelerin beşeri sermaye gelişimine katkı yapma potansiyelini vurgulaması açısından önemlidir. Gürol (1997) da üniversite iş birliklerinin iş becerilerinin gelişimini ve bilgi artışını sağlamanın yanı sıra alışkanlıkların ve istendik davranışların gelişimine de olanak sağlayarak beşeri sermaye artışında etkin bir rol üstlendiğine dikkat çekmiştir. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında iş birlikli çalışmalardaki eksiklik, disiplinler arası araştırmalar için daha az fırsata erişilmesine neden olabilmekte ve akademik katkıların kapsamını sınırlandırabilmektedir (Dayıoğlu Öcal & Kavak, 2018). Sınırlı iş birlikleri, akademisyenlerin çalışmalarının ilerletilmesi açısından çok önemli olan sektöre özgü araştırma fonlarına ve kaynaklarına erişimi kısıtlamaktadır (Dayıoğlu Öcal & Kavak, 2018). İş birlikleri, proje yönetimi ve sektörle

ilgili uzmanlık gibi akademide giderek daha fazla değer verilen temel beceri ve deneyimleri sağlamaktadır. Ancak bu iş birliklerinin yokluğu, akademisyenlerin istihdam edilebilirliklerini artıracak pratik deneyimlerden yoksun kalmalarına neden olabilmekte ve akademisyenlerin kariyer ilerlemelerinin ve mesleki gelişimlerinin yavaşlaması sonucunu doğurabilmektedir (Çalıkoğlu, Kondakçı, & Seggie, 2022).

Yükseköğretime ilişkin yukarıda betimlenen konjonktür nedeniyle mevcut üniversitelerin, bölgenin, toplumun ve ekonominin beklentilerini göz önünde bulundurarak sanayi ve diğer sektör paydaşlarıyla müzakere edebilmeleri, ilişkilerini ve ağlarını geliştirebilmeleri için mali kaynaklarını, beşeri sermayelerini ve bilgi kaynaklarını özerk olarak yönetebilmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Hızıroğlu, 2011). Üniversite- sanayi- toplum iş birliğinin gerekliliğine ve faydalarına rağmen özellikle üniversite ve paydaşlarının birbirlerini yeterince tanımaması ve üniversitede üretilen bilginin kolaylıkla ürüne dönüştürülememesi nedeniyle söz konusu iş birliğinin istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Üniversite- sanayi- toplum iş birliğinin gelişmemesinin temelinde iş birliğine yön veren etkin düzenlemelerin eksikliği, bürokrasi ve tarafların çalışma kültürlerindeki farklılık da yer almaktadır. Üniversite ve paydaşları arasındaki sınırlı iş birlikleri ise toplumun üniversitenin bilgi birikiminden mahrum kalmasına, üniversitenin ürettiği bilgiye ilişkin sektörlerden yeterli dönüt alamamasına ve akademik personelin kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını kaçırmalarına neden olabilmektedir. Öte yandan, Türkiye’de üniversite yönetimlerinde yeterince özerk olmayan yapının ise girişimcilik ve yenilikçilik önünde bir engel olduğu düşünülmektedir (Özer, 2011). Yükseköğretimin yönetsel yapısında bir reform gerçekleştirilmeden üniversitelerin örgütsel bilgi birikiminin sanayi ve topluma fayda üretme yönünde kullanılabilmesini sağlamada sınır genişletme politikaları bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Sınır genişletme politikaları yoluyla üniversite, toplum ve sanayi arasında çift yönlü kazanç üretme süreçleri işletilebilmektedir. Sınır genişletme uygulamaları üniversitelerin sanayiye ve topluma hizmet etme işlevini yerini getirmesini sağlarken aynı zamanda akademik personelin üniversitelerin misyonlarını yerine getirmesinde gerekli olan yeterlilikleri kazanmasına zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak, sınır genişletme politikaları hem üniversitelerin temel misyonlarını yerine getirebilme kapasitesini güçlendirmekte hem de kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimine elverişli bir çalışma kültürü oluşturabilmektedir. Bu nedenle, yükseköğretimin misyon alanlarında bütüncül bir gelişim sağlayabilmek için üniversitelerde beşeri sermaye gelişimini destekleyen sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve

uygulanmasında izlenebilecek yolun kurumsal faktörler bağlamında incelenmesi bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında akademik personel düzeyinde beşeri sermaye gelişimini destekleyen sınır genişletme politikalarının kurumsal yapı ve kültür bağlamında incelenmesidir. Bu amaçla, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan sınır genişletme politikalarının üniversite içinde anlamlandırılmasında belirleyici olan kurumsal yapı ve kültür; kurumsal politikalar, sosyal bağlam, kurumsal söylem, güç ilişkileri ve liderlik tarzı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle bir üniversitenin farklı akademik birimlerinde, üniversite içi ve üniversite dışı sınırları genişletme amacıyla ne tür uygulamaların yapıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda, üniversitenin akademik birimlerinin diğer akademik birimlerle ve üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlarla olan iş birliği faaliyetleri ve bu faaliyetlerin nasıl tasarlandığı ve işletildiği incelenmiştir. Bu şekilde sınır genişletme uygulamalarını biçimlendiren kurumsal yapı ve faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, sınır genişletme uygulamalarının hayata geçirilmesi için gerekli olan sınır genişletme liderliği profilinin belirlenmesi de amaçlanmış ve yükseköğretimde sınır genişletme liderliği sergileyebilmek için gerekli olan özellikler ve yeterlikler tanımlanmıştır.

Araştırmada sınır genişletme politikaları akademik personelin beşeri sermaye gelişimi bağlamında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, çift yönlü bir yaklaşım benimsenerek sınır genişletme politikalarının akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimine katkısı ve bu politikaların beşeri sermaye gelişimini destekleyecek şekilde nasıl geliştirilerek uygulandığı incelenmiştir. Sınır genişletme uygulamalarının beşeri sermaye gelişimine katkısı, *akademik personelin kişisel ve mesleki gelişimi bağlamındaki bilgi, beceri, yetenek, tutum ve deneyimleri* açısından ele alınmıştır. Sınır genişletme uygulamaları ile beşeri sermaye gelişimi arasındaki organik bağ kurulurken kurum kültürünün, kurumsal faktörlerin ve kurumsal politikaların biçimlendirici etkisi dikkate alınmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yanıt aranan problem şu şekilde yapılandırılmıştır:

- Akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurumsal sınır genişletme politikaları üniversite içinde nasıl anlamlandırılmaktadır?

Araştırmada yanıt aranan alt problemler ise şu şekilde belirlenmiştir: Akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan sınır genişletme politikalarının üniversite içinde anlamlandırılmasında;

1. Kurumsal politikalar nasıl bir rol oynamaktadır?
2. Sosyal bağlam nasıl bir rol oynamaktadır?
3. Kurumsal söylem nasıl bir rol oynamaktadır?
4. Güç ilişkileri nasıl bir rol oynamaktadır?
5. Liderlik tarzı nasıl bir rol oynamaktadır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bilgi toplumu çağında, üniversitelere yüklenen görev ve sorumlulukların kapsamı farklılaşmış ve üniversitelere yönelik yeni rol ve sorumluluk alanları ortaya çıkmıştır. Üniversitelerin araştırma ve bilgi üretme rolleri daha fazla ön plana çıkarken aynı zamanda üniversitelerden bulundukları bölgenin gelişimine hizmet etme doğrultusunda yapılanmaları beklenmektedir. Türkiye’de de Yükseköğretim Kurulu’nun (YÖK) “İhtisaslaşma ve Misyon Farklılaşması Projesi” kapsamında araştırma üniversiteleri belirlenmiş ve bu şekilde araştırma kapasitesi ve kalitesi artırılarak üniversite-üniversite ve üniversite-sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir (YÖK, 2017). YÖK’ün “Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi” kapsamında bölgesel kalkınma odaklı üniversiteler belirlenerek üniversitelerin bulundukları bölgeye katkı sağlamaları teşvik edilmiştir (YÖK, 2016). Dolayısıyla, Türk yükseköğretim sisteminde de üniversitelerin araştırma, üretim ve toplumsal katkı rollerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmesi açısından gerekli düzenlemelerin yapılmasına önem verilmektedir.

Goddard ve Chatterton (2003), bölgesel kalkınmaya en önemli katkılardan birinin, üniversitelerin bölgesel olarak farklı hizmetleri birleştirme kapasitesinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Goddard ve Chatterton, iki önemli döngü içerisinde çevresiyle ilişkili ideal bir üniversite tipini savunmaktadır. Üniversite içinde öğretim, araştırma ve topluma hizmet arasında üretken bir sinerji söz konusuysa; toplumda ise

beceriler, yenilik ve toplum katmanları arasında bağlantılar vardır. Bu iki unsur arasındaki arayüz etkin bir şekilde yönetilebilirse üniversite ve toplum karşılıklı yarar sağlayarak birbirini olumlu yönde güçlendirebilmektedir (Goddard & Chatterton, 2003). Üniversitelerin araştırma potansiyellerinin geliştirilmesinde iç ve dış kaynaklardan yararlanılması ve çevreyle ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi önkoşul niteliğindeki gereklilikler arasında yer almaktadır. Üniversitelerin bu gereklilikleri yerine getirebilmesi için ise sınır genişletme olarak adlandırılan uygulamaları yapabilme potansiyeline sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla üniversitelerin “sınır genişleten örgütler” olarak nasıl yapılandırılabilirliğinin bilinmesi giderek daha önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmada bir üniversitede gerçekleştirilen sınır genişletme uygulamaları ve sınır genişletme uygulamalarını biçimlendiren kurumsal faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece bu çalışma sonucunda, üniversitelerin araştırma ve üretim potansiyellerinin yanı sıra toplumsal katkı kapasitelerinin de geliştirilmesi yönünde yapılandırılmalarına yönelik bir yol haritası sunulması amaçlanmıştır. Kuşkusuz, sınır genişletme uygulamalarının bir üniversitede hayata geçirilebilmesi, üniversite birimlerinde “sınır genişletme liderliğinin (boundary spanning leadership)” sergilenmesini gerektirmektedir. Çünkü, sınır genişletme uygulamalarının başarısı, organizasyon içinde iş birlikli çalışma ruhunun açığa çıkarılmasına bağlıdır. Bu çalışmada sınır genişletme uygulamalarının tasarlanması ve yürütülmesi süreçlerinin, sınır genişletme liderliği bağlamında da ele alınmasının, “yükseköğretimde sınır genişletme liderliği” profilinin betimlenmesini sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma konusuyla ilgili yapılan alan yazın taramasında, Türkçe alan yazında “sınır genişletme” ve “sınır genişletme liderliği” kavramlarına ilişkin bir araştırma boşluğu olduğu görülmüştür. Her ne kadar sınır genişletme uygulamalarını sınırlandırılmış bir çerçevede farklı isimlerle ele alan çalışmalara rastlansa da sınır genişletmeyi çok yönlü olarak değerlendiren bir çalışma bulunmamaktadır. Sınır genişletme liderliği ise Türkçe alan yazın açısından tamamen yeni bir liderlik yaklaşımı sunmaktadır. Araştırma sonucunda Türk yükseköğretim sistemi bağlamında sınır genişletme uygulamalarına ve sınır genişletme liderliğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmanın, yükseköğretim alanındaki teorik çerçevenin genişletilmesi bakımından katkı sağlayıcı olabileceği öngörülmektedir.

Sınır genişletme uygulamaları üniversitelerde öğrenme topluluklarının oluşumuna da zemin hazırlamakta ve üniversite personelinin kişisel ve mesleki gelişimine katkı

sağlayarak üniversitenin beşeri sermaye gelişimine de zemin oluşturmaktadır. Sınır genişletme uygulamalarının hem örgüt içindeki birimler arasında hem de örgüt dışındaki kurum ve kuruluşlarla iş birlikli çalışma anlayışını gerektirmesi, örgüt üyelerine zengin bir öğrenme ve gelişim ortamı sağlamaktadır. Dolayısıyla, sınır genişletme uygulamalarının, örgüt üyelerinin bilgi ve beceri düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayarak beşeri sermaye gelişiminde aktif bir rol aldığı düşünülmektedir. Kuşkusuz üniversitelerin örgütsel performansları açısından akademik personelin niteliği en önemli belirleyici faktörler arasında yer almaktadır. Sınır genişletme uygulamaları gerek üniversitenin birimleri arasında gerekse üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlarla bilgi alışverişini sağlayarak akademik personelin araştırma potansiyelinin geliştirilmesine bir ivme kazandırmaktadır. Bu araştırmada, üniversitedeki sınır genişletme uygulamalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine nasıl katkı sağladığının incelenmesi yolu ile sınır genişletme uygulamalarının mesleki gelişimde bir araç olarak nasıl kullanılabileceği de açığa çıkarılmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın sonuçları, hem bir üniversitenin araştırma odaklı örgütsel performansının hem de akademik personelin mesleki performansının geliştirilmesini sağlayabilecek süreçlerin tasarlanmasına yönelik bir bilgi altyapısı sunabilme potansiyeli bakımından önemlidir.

Üniversitelerde görev yapan akademik personelin beşeri sermaye gelişimi kapsamındaki mesleki gelişimi, genellikle üniversitelerin faaliyet alanlarından bağımsız ayrı bir alan olarak değerlendirilmektedir. Bu yöndeki bakış açısı ise yönetsel açıdan üniversitede yürütülmesi gereken faaliyet alanlarının sayısını artırarak koordinasyon süreçlerinde güçlük oluşturmaktadır. Aynı zamanda örgütsel kaynakların verimli kullanımı bakımından da daha fazla maliyet alanı ortaya çıkarmaktadır. Sınır genişletme uygulamalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimi kapsamında kişisel ve mesleki gelişime hizmet edecek şekilde tasarlanması, söz konusu güçlüklerin önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bu araştırma sonucunda, sınır genişletme uygulamalarının akademik personelin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyecek şekilde nasıl işletilebileceğine dair bir anlayış ortaya konmuş olması, üniversitelerdeki süreçlerde hem ekonomik hem de yönetsel verimliliğin artırılmasına yardımcı olabilecektir.

Çağımızın sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasında yenilikçi ve değişime öncü üniversitelere duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Üniversitelerde sınır genişletme uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, üniversitelerin değişim odaklı ve yenilikçi bir yapıya sahip olmalarına olanak sağlamaktadır. Yenilikçi bir anlayışla örgütsel performansın geliştirilmesinde sadece iç kaynaklara bağlı olunması,

gelişimin ve değişimin önündeki en büyük engellerden biri olmaktadır. Bu nedenle üniversitelerin kurum içi iş birliklerinin yanı sıra sınır genişleten örgütler olarak kurumlar arası iş birliği süreçlerine daha fazla önem vermesi ve bu süreçleri bilimsel bir anlayışla yürütmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde hem akademik personel hem de üniversite düzeyinde bütüncül bir gelişim elde edilebileceği açıktır. Bir üniversitenin araştırma ve topluma hizmet potansiyelinin geliştirilmesi açısından da söz konusu bütüncül gelişime ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın, bir üniversitenin sınır genişletme uygulamaları aracılığıyla araştırma ve topluma hizmet potansiyelini güçlendirmesine ve örgütsel performansını bütüncül bir anlayışla geliştirmesine ilişkin bir çerçeve sunması bakımından, uygulamaya yönelik katkıları da olacağı düşünülmektedir. Böylece, YÖK'ün hedeflediği araştırma üniversitelerinin ve bölgesel kalkınmaya hizmet edebilecek üniversitelerin yapılandırılmasına yönelik süreçlerde kullanılabilecek bir kavramsal çerçevenin şekillendirilmesine de katkı sağlanabileceği öngörülmektedir.

1.5. Sayıtlar

1. Sınır genişletme politikalarının kurumsal yapı ve kültürden etkilendiği ve üniversitelerdeki iç ve dış sınır genişletme uygulamalarının, akademik personelin beşeri sermaye gelişimine kurumsal bağlama duyarlı bir şekilde yön verdiği varsayılmaktadır.
2. Üniversitelerin öğretim, araştırma ve topluma hizmet faaliyetleri kapsamında, üniversite içindeki akademik birimler arasında ve bu akademik birimler ile üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlar arasında iş birliği süreçlerinin işletildiği kabul edilmektedir.
3. Üniversitelerdeki akademik birim yöneticilerinin ve iş birlikli çalışmalar yürüten akademisyenlerin sınır genişletme liderliği sergilediği varsayılarak kurum içindeki ve dışındaki sınır genişletme uygulamalarının sınır genişletici liderlik bağlamında nasıl yönlendirildiği incelenmiştir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırmada beşeri sermaye gelişimi bağlamındaki sınır genişletme politikaları bir üniversitenin üç akademik birimi bağlamında incelenmiştir. Daha fazla sayıda akademik birimin çalışma grubuna dahil edilmemesi bir sınırlılık olarak düşünülebilir.

2. Araştırma boylamsal bir çalışma niteliğinde olmadığından araştırmanın gözlem verileri bir yıllık süre içerisinde toplanmıştır. Ancak kurumsal bir etnografya çalışması açısından gözlem verilerinin daha uzun bir süreye yayılarak toplanmamasının bir sınırlılık oluşturduğu kabul edilebilir.
3. Türk yükseköğretim sisteminde beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarının incelenmesine ilişkin herhangi bir çalışmaya ilgili alan yazında rastlanmamıştır. Bu nedenle, araştırmanın sonucunda ortaya konulan bulguların Türkiye bağlamında başka araştırmaların bulguları ile birebir aynı doğrultuda karşılaştırılamaması bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir.

1.7. Tanımlar

Sınır Genişletme: “İki farklı kuruluş arasında veya farklı kültürlerden gelen iki veya daha fazla farklı insan arasında bir köprü kurmak” olarak tanımlanmaktadır (Newman 1992, s. 149).

Yükseköğretimde Sınır Genişletme: “Yükseköğretim liderlerinin mevcut yükseköğretim ortamının stratejik karmaşıklığını ele alma ve bunlarla ilişki kurma kapasiteleri” olarak tanımlanabilir (Pryor & Henley, 2018, s.2).

Sınır Genişletici Liderlik: “Daha yüksek bir vizyon veya hedefe hizmet etmek için sınırların ötesinde yön, hizalama ve bağlılık oluşturma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Yip vd., 2016, s.49).

Beşeri Sermaye: Beşeri sermaye, “Kişisel, ekonomik ve sosyal fayda sağlayan bireylerin becerilerini ve diğer tüm niteliklerini içeren bir kavram” olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2001, s.18).

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, sınır genişletme ve beşeri sermaye bağlamında kuramsal açıklamalara yer verilerek sınır genişletme uygulamalarına ve beşeri sermaye gelişimine ilişkin teorik çerçeve sunulmuştur. İlgili alan yazında sınır genişletme uygulamaları ve beşeri sermaye gelişimi bağlamında yapılmış yurt içi ve yurt dışı araştırmalar hakkında bilgi verilerek bu araştırmalara ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2.1. Sınır Genişletme

Bolman ve Deal (2008), “örgütler değişen, zorlu ve düzensiz bir çevreyle uğraşan açık sistemlerdir” (s. 31) diyerek örgütlerin çevreyle etkileşimde olma gerekliliğine işaret etmiştir. Bush (2003), açık sistem modelinin eğitim kurumlarını çevre ile etkileşimli olarak tasvir ettiğini ve okulların ve yüksekokulların toplum ve dış bileşenlerle etkileşimde daha kolay bir şekilde açık yaklaşım benimsediğini belirtmiştir. Bush (2003) ayrıca, sistem modelinin örgütsel analize “sınır” kavramını getirdiğini ve açık sistem yaklaşımının “okullar, yüksekokullar ve çevreleri arasında geçirgen sınırlar ve etkileşimli iki yönlü bir ilişki var saydığını” (s.42) vurgulamıştır.

Sınır genişletme, farklı grupları veya kuruluşları birbirine bağlama sürecidir. Yükseköğretim bağlamında sınır genişletme süreci öğretim üyeleri, personel ve yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Sınır genişleticiler öğrenciler, öğretim üyeleri, personel, yöneticiler, sanayi ortakları ve devlet kurumları gibi yükseköğretimdeki farklı paydaşlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırmada hayati bir rol oynamaktadır. Çok sayıda meslek örgütü, birçok yüksekokul ve üniversitenin bölgesel ortaklarla iş birliği yapmasına rağmen, toplumsal değişimler ışığında bu ilişkileri genişletmek ve derinleştirmek için sınır genişletme uygulamalarının gerekliliğini kabul etmiştir (Beere, Votruba, & Wells, 2011). Beere ve diğerleri (2011), kampüslerin toplum katılımından sorumlu olan bir bireyin; “çeşitli kurucu gruplar arasında bağlantı kurabilen bir ‘sınır genişletici’, toplumsal katkı ile diğer görev boyutları arasındaki ilişkileri anlayan bir ‘sistem düşünürü’ ve hem üniversite içinde hem de üniversite dışında etkili bir şekilde çalışabilen ‘iş birlikçi’ olması gerektiğini” (s.84) vurgulamıştır.

Toplumsal katkıya artan ilgi sonucunda daha fazla kurum, tüm örgüt seviyelerinde sınır genişletme faaliyetlerini teşvik ederek toplumsal katkı çabalarına yön vermeye kendini adanmış kişileri işe alma arayışına girmiştir. IDEO, General Electric ve NASA'nın da aralarında bulunduğu önemli kuruluşlarla ilgili son dönemde yapılan araştırmalarda, bu kuruluşların başarısının, büyük ölçüde, üyelerini sınır genişletme çalışmalarına olanak tanıyan uygulamalara etkin bir şekilde dahil etme becerilerinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Carlile, 2004; Cross & Parker, 2004; Hargadon, 2003; Majchrzaketal, 2004; Orlikowski, 2002).

2.1.1. Sınır Genişletmenin Kapsamı ve Yapısal Özellikleri

Sınır genişletme, “yüksek bir vizyon ve amaç için sınırlar ötesinde yön, uyum ve adanmışlık oluşturma kapasitesi” olarak tanımlanmıştır (Yip vd., 2016, s.3). Sınır genişletme, örgütler arasındaki başarılı iş birliğinin anahtarı olarak görülebilir. Örgütler arası iş birliğinde sınır genişletme sanatı, yöneticinin; sürdürülebilir ilişkiler kurma, etki ve müzakere yoluyla yönetme, karmaşıklıkları ve karşılıklı bağımlılıkları yönetme ve farklı tarafların rollerini, sorumluluklarını ve motivasyonlarını yönetme yeteneklerinde yatmaktadır (Williams, 2002). Sınırlar konusunda algılar, gerçekler kadar önemli olabilmektedir. Yaygın bir görüşe göre, günümüzde daha önemli olan sınırlar, örgütsel ve yapısal olmanın yanı sıra psikolojik ve duygusal olanlardır (Cross, Ernst, & Pasmore, 2013). Buna bağlı olarak, örgütlerin başarılı ve etkili iş birliği çalışmaları gerçekleştirebilmek adına bu psikolojik ve duygusal sınırların ötesine geçebilmeleri bir ön koşul olarak görünmektedir.

Sınır genişletme, dış paydaşlarla (Weerts & Sandmann, 2010) ve ayrıca dahili ortaklar ve iş arkadaşlarıyla (Bolden vd., 2012) olan ilişkiler arasında köprü kurmaya yönelik bir dizi işlevsel ve bilişsel faaliyeti içerir. Bu faaliyetler, dış paydaşların örgütü ne derecede etkiledikleri ve örgüte ne ölçüde katıldıkları dikkate alınarak bağlamsallaştırılabilir. Bu nedenle, liderlik misyonu, yerleşmiş ve iç içe girmiş bilgiyi iletme güçlükleri ile birlikte bilgi transferi ve alışverişini gerektirebilir (Carlile, 2002, 2004). Dolayısıyla, sınır genişletici liderlik becerileri belirgin olanların, sıklıkla sınırda, “uçlarda” çalıştığı gözlemlenebilir (Weerts & Sandmann, 2010).

Hoe (2006), örgütsel sınırların bir organizasyonun hem dış çevresinden gelen hem de işlevsel bölümleri arasındaki bilgi akışını kontrol ettiğini ortaya koymuştur. Hoe, aynı zamanda Brailsford'a (2001) atıfta bulunarak bu sınırların bilgi akışını ve fikir

paylaşımını yavaşlattığını belirtmektedir. Ancak, problemler bir organizasyonun veya bölümün sınırlarının ötesine geçtiğinde, bir çözüm bulmak için örgüt sınırlarının ötesine geçilmektedir (Brailsford, 2001).

Sınır genişletme hem bireysel düzeyde hem de örgüt düzeyinde aynı anda bulunan karmaşık bir beceridir ve bireysel iletişim eylemleriyle canlandırılmakta ve bir kuruluşun ne bildiğini bilme ve bu bilgiden değer oluşturma becerisinin merkezinde yer almaktadır. Küreselleşme, iş ortamının karmaşıklığını artırmaya devam ettikçe çok uluslu örgütlerin daha etkili bir şekilde daha fazla sınır genişletmesi gerekecektir (Beechler vd., 2004). Bunu yapabilmek için hem örgütün içinde hem de dışında geleneksel olarak ayrılmış olanı bütünleştiren esnek yaklaşımlar uygulamaları gerekebilecektir. Çalışanları, görevleri, süreçleri ve yerleri ayıran örgütsel sınırların daha esnek yapı ve süreçlerle değiştirilmesi gerekmektedir. Önerilen bu yeni yaklaşım, sınır genişlemesinin; örgüt genelinde bilgiyi taşıyan ve dağıtan bir dizi boru hattı ve kanallar olarak düşünülmesidir (Beechler vd., 2004).

Tüm karmaşık örgütlerin bir iç uyuma bir başka deyişle, birimler ve bireyler arasında uzlaşmayı sağlamaya yönelme eğilimleri vardır. Bu eğilim ise örgütü önemli dış etkilerden izole eder. Ayrıca, bu eğilim; örgüt, etkili sınır genişletici personelle çevreye etkili bir şekilde bağlanmamışsa örgütün verimliliğini ve belki de hayatta kalmasını riske atabilir. Sınır genişletici personel, çevreyi yeni teknolojik gelişmeler, örgüt tasarımında yenilikler ve bu alanlardaki gerekli eğilimler çerçevesinde tarayarak örgütlerin prematüre olarak kemikleşmelerine ve çevreleriyle yanlış eşleşmelerine engel olabilir (Campbell, 1969).

Sınır genişleticileri bilgi geçidi bekçisi, kuruluşun dış temsilcisi, kaynak edinme kanalları ve etki araçları olarak kabul eden Au ve Fukuda (2002), bu kişileri örgütün içinde dış ihtiyaçlar için köprü görevi üstlenen ve iç kullanıcılara bilgi sağlayan kişiler olarak tanımlamaktadır. Sınır genişleticiler, kendi örgütlerini farklı paydaşlara karşı temsil ederler. Asıl rolleri, kritik sorunları çözmek için müşteriler, tedarikçiler ve diğer çalışanlarla birlikte görev yapmaktır (Au & Fukuda, 2002). Bu bağlamda sınır genişletme faaliyeti, yöneticilerin alışverişte bulundukları sınır ötesi bilgi hacmi olarak adlandırılabilir (Hoe, 2006). Sınır genişleticiler, çalışanların dış çevreyi algılama biçimini etkileyebilmektedir. Bunun nedeni, sınır genişleticilerin kuruluşa giren bilgiyi ve bu bilgiyi kimlerin alması gerektiğini belirlemesidir. Sınır genişletme, kuruluş dışından bilgi edinmeyi ve bilgiyi iç kullanıcılara dağıtmayı içerdiğinden güçlü dış ve iç bağlantılar gerektirir. Bilgiyi örgütsel sınırlar arasında dağıtma yetenekleri, öğrenen bir örgütün

temel stratejik yapı taşlarından biridir (Hoe, 2006). Bu nedenle, sınır genişletme uygulamalarının örgüt çalışanlarının beşeri sermayelerinin gelişiminde de katkı sağlayıcı bir rolü bulunmaktadır. Sınır genişleticilerin kapsamına (kimin sınır genişletici olarak hareket edebileceği) ilişkin bir analiz, sınır genişletme mantığının kuruluşlara gelecekteki uygulamaları konusunda yol gösterebilecektir. Örneğin, sınır genişleticiler bir kuruluşun belirli üyelerinden oluşan bir grupsa (örneğin, teknoloji öncüleri), profesyonel ve işlevsel bir sınır genişletme birimi muhtemelen sınır genişletme mekanizmasını güçlendirecektir. Bunun bir örneği, teknoloji geliştirme birimlerinin geri bildiriminin, sınır genişletme mekanizmasının etkisini güçlendirebilecek olmasıdır (Klueter & Monteiro, 2017). Öte yandan, sınır genişletme bir örgütte evrensel bir mekanizma olarak kabul ediliyorsa, örgütün tüm üyelerinin bir dereceye kadar sınır genişletici olarak hareket etmesi gerekebilir (Stadtler & Van Wassenhove, 2016). Tüm bu bilinmezleri ortaya çıkarmak, sınır genişletme araştırmalarının yanı sıra örgütler arası yönetim araştırmalarına da katkıda bulunacaktır (Tang, Qiu & 2018).

Sınır genişletme kavramına ilişkin tartışmaların odağında sınır genişleticilerin resmi pozisyonları ve kişisel ilişki rolleri yer almaktadır. Sınır genişletme rolü, genellikle resmi bir pozisyonla bağlantılı olmasa da örgütlerin sınır genişleticileri açıkça teşvik etmesi, sınır genişleticilerin iç ve dış iletişim yıldızları olarak işlevlerini artırabilir. Kritik faaliyetleriyle tanınan sınır genişleticiler, örgüt içi statülerini ve farklı örgütlerle bağlantılarını artırabilir ve bilgi kaynaklarını genişletmek için daha çeşitli bir dış iletişim ağı geliştirebilir (Tushman & Scanlan, 1981a). Jackson ve King (1983), resmi konumun ve temsil gücünün, bir sınır genişletme sisteminde bulunan sınır genişleticilerin yürüttüğü müzakere süreçleri ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Daha yüksek resmi statüye sahip sınır genişleticilerin müzakere sırasında üstün güce sahip olmalarının daha olası olduğu ve bunun bir sonucu olarak pazarlıkta üstün sonuçlar elde edecekleri belirtilmektedir (Jackson & King, 1983).

Sınır genişletme, bilginin transferinde en etkili yoldur ancak üniversitelerde üretilen ve daha fazla iş birliği gerektiren kolektif ve karmaşık bilginin transferi için sınır genişletmenin kapsamının zenginleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Zhao & Anand, 2013). Bu kapsamda, akademisyenlerin girişimciliğe ve sınır genişletme çalışmalarına yatkın olmaları önem taşımaktadır. Bu bağlamda, sınır genişletme, topluma katkı (toplumsal katkı); burs, araştırma ve yaratıcı faaliyetleri zenginleştirmek; müfredatı, öğretimi ve öğrenimi geliştirmek; eğitimli ve sorumlu vatandaşlar yetiştirmek; demokratik değerleri ve sivil sorumluluğu güçlendirmek; kritik toplumsal sorunları ele

almak ve kamu yararına katkıda bulunmak için üniversitenin bilgi ve kaynaklarının kamu ve özel sektörün bilgi ve kaynaklarıyla ortaklığı olarak tanımlanmıştır (Bloomfield, 2005).

2.1.2. Sınır Genişletme Teorisi (Boundary Spanning Theory)

Sistem teorisini temel alan çok sayıda disiplinin, sınır genişleticileri ve onların örgütteki yetkinliklerini, amaçlarını ve başarılarını incelemelerinin sonucunda sınır genişletme bir teori olarak ortaya çıkmıştır. Sınır genişletme teorisi; sınır genişletme rolünü üstlenenlerin, kendi örgütlerinin içindeki ve dışındaki kaynaklarla ortaklık ilişkileri kurduklarını varsaymaktadır. Bu kaynaklar, iletişim modelini ve ortaklıkların kimliğini belirlemektedir (Richter, West, Dick, & Dawson, 2006). Sınır genişletme teorisi, mesajları sınırların ötesine aktarmanın önemini vurgular. Bu teoriden yararlanan bazı araştırmacılar, sınırları genişletme rolü üstlenenlerin teknikleri ve çalışmalarıyla grubun performansını ve ortaklıkların niteliğini ve yönetimini etkilediklerini ortaya koymuştur (Choi, 2002; Druskat & Wheeler, 2003). Ayrıca, inovasyon ve yapısal değişim için bir katalizör olarak sınır genişleticilerin rolleri kurumlarının başarısı için önemlidir (Aldrich & Herker, 1977).

Sınır genişletme teorisi, sınır genişleticilerin örgütsel faaliyetleri nasıl etkili bir şekilde kolaylaştırabileceği konusunda tahminlerde bulunur. Teori, kuruluşların, bir sınır genişletme görevlisi aracılığı ile iş birimleri ve dış kuruluşlar arasındaki çevresel olaylarla ilgili verilerin toplanması ve değerlendirilmesi sonucunda çevrenin dinamikleri hakkında bilgi edindiğini belirtmektedir (Kefalas & Schodebek, 1973). Sınırları genişleten bu araçlar, politika ve prosedürleri belirleyen, hedefler koyan ve mali kontrole sahip olan kurum içi üyelerle müzakere etmenin yanı sıra hem alt hem de ara iletişimi müzakere ederler. Diğer bir deyişle, sınır genişletme, bireysel bir iş tanımıyla sınırlı değildir; daha ziyade, dış ortaklarla ilişki kurmak için daha geniş kurumsal stratejileri işaret etmektedir. Sınırları genişletmenin bu daha geniş tanımı, toplum ortaklarıyla kurumsal ilişkilerin çok katmanlı olduğunu ve birden çok düzeyde çeşitli amaçlara hizmet edebileceğini göstermektedir. Öte yandan, sınır yönetimi, örgütlerin diğer bölümleriyle olan etkileşimlerin yönetildiği süreçtir (Ancona & Caldwell, 1990). Alderfer (1976), örgütsel sınırları, işlevleri; a) organizasyon ve çevresini ayırt etmek ve b) organizasyon sistemi ile çevre arasındaki işlemleri düzenlemek olan fiziksel ve fiziksel olmayan unsurlar olarak tanımlamıştır. Wilden (1980) ise örgütsel sınırların; örgütü, kendisini çevreleyen

ortamdan ayırmak ve iç rollerin ve işlevlerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu ancak aynı zamanda birbirinden ayrıldığını belirlemek için çizilen hayali çizgiler olduğunu öne sürmüştür.

Schneider (1991), sınırların bir sistemi çevresinden ayırdığını ve bu sistem içindeki parçaları ve süreçleri betimlediğini belirtmiştir. Bir örgütsel sınırın katı bir şekilde çizilmesi, otoritenin habercisidir. Sınırlar, çevresi içinde fiziksel otoriter düzenlemeleri barındırabilirler. Bu konuda örgütlerin karşılaştığı zorluk, sınırlarının temel özelliklerini ve bu sınırların ayrımlarını yeniden şekillendirme ve kontrol etme yeteneklerinin kazanılmasıdır (Schneider,1991). Palus ve diğerleri (2014), sınır türlerini dikey, yatay, paydaş, demografik ve coğrafi olmak üzere beşe ayırırken; Ashkenas, Ulrich, Jick ve Kerr (2015) sınır türlerini dikey, yatay, dış ve coğrafi sınırlar olarak sınıflandırmıştır.

Palus ve diğerleri (2014), dikey sınırların hiyerarşik düzeyler arasında bulunduğunu, bir evde yaşayan insanlar bir örgüt olarak düşünüldüğünde dikey sınırların evin tabanı ve tavanı olduğunu belirtmiştir. Dikey sınırlar, grupları unvan, rütbe, güç ve ayrıcalığa göre ayırır. Dikey sınırlarla ilgili örgütlerdeki ortak kavramlar; kontrol aralığı, üst/ast, yukarıdan aşağıya/aşağıdan yukarıya ve muaf/muaf olmayan personel olarak ifade edilebilir. Yatay sınırlar, örgütsel fonksiyonlar ve birimler arasında veya iki organizasyonun birleşim alanlarında görülebilir. Bunlar, örgüt bir ev olarak düşünüldüğünde, grupları özel uzmanlığa göre yanıl olarak ayıran evin duvarlarıdır. Yatay sınırlar içeren kuruluşların içindeki terimler; iş bölümü, silolar, bölge savaşları, ön büro/arka ofis ve gelir merkezi/maliyet merkezi olarak örneklenebilir (Palus vd., 2014). Üçüncü tip olan paydaş sınırları, evin kurumun dışına açılan kapı ve pencereleridir. Paydaşlar, bu mecazi evde ikamet etmeseler de örgütün başarısı için kritik öneme sahiptirler. Aslında, kuruluşlar; hissedarlar, yönetim kurulları, ortaklar, ağlar, müşteriler, savunuculuk grupları ve hükümetlerle birlikte yerel ve küresel toplulukların da içinde bulunduğu ancak sadece bunlarla sınırlı olmayan bir dizi paydaş grubuna giderek daha fazla bağlı hale gelmektedir. Paydaş sınırları, kuruluşlar dış ortaklarının çıkarlarını göz ardı ettiklerinde veya ortaklarının çıkarları pahasına kendi örgütsel çıkarlarını en üst düzeye çıkarmaya çalıştıklarında bölünmeler yaratma potansiyeline sahiptir (Palus vd., 2014).

Demografik sınırlar, aynı evde yaşayan ve cinsiyet, ırk, sınıf, etnik köken, nesil, din, siyasi parti gibi farklılıklar dahil olmak üzere çeşitli sosyal geçmişleri ve kimlikleri temsil eden insanlardır. Günümüz dünyası, değer yaratan inovasyon için önemli bir güç

olarak farklı bilgi ve veri tabanlarından ve farklı geçmişlerden yararlanmayı gerektirir. Örgütlerin içindeki demografik sınırlara örnek olarak; cam tavanlar, kuşak çatışmaları, çeşitlilik kaynaklı görüş ayrılıkları, ideolojik savaşlar, kimlik politikaları ve kültür çatışmaları verilebilir (Palus vd., 2014). Coğrafi sınırların ise evin bulunduğu mahalleyi temsil ettiği söylenebilir. Bu tür sınırlar, fiziksel konumla tanımlanmaktadır ve mesafeye göre ayrılmış grupları içerir. Coğrafi sınırlarla ilgili kavramlar: Doğu/Batı, yerli/yabancı, ekosistemler, sanal/yüz yüze ve bölgesel yapı olarak örneklenebilir. Coğrafi sınırlar, farklı konumlar arasında iş birliğine ihtiyaç duyulduğunda kısıtlamalar yaratabilir (Palus vd., 2014). Bu sınırlar arasındaki değişimler, ekip çalışması dinamiklerini ve bireysel katkıları etkileyebileceğinden, sınır geçişleri sırasındaki bilişsel süreçleri anlamak hayati önem taşımakta ve psikolojik sınırları yönetmenin önemini vurgulamaktadır (Asencio, Mesmer-Magnus, DeChurch, & Contractor, 2024).

Sınır genişletmeye ilişkin nispeten eski bazı nicel araştırmalar, kuruluşlar arasında bilgi yayılımına ve iletişime odaklanmıştır (Aldrich & Herker, 1977). Son dönemde yapılan çalışmalarda (Williams, 2011) ise sınır genişletme yetkinliklerini ve etkili iş birliği davranışlarını belirlemeye, tanımlamaya ve sınıflandırmaya odaklanılmaktadır. Bu bağlamda Palus ve diğerleri (2014), sınır genişletici liderliğe olanak veren tampon olma (buffering), yansıtma (reflecting), bağlama (connecting), harekete geçirme (mobilizing), dokuma (weaving) ve dönüştürme (transforming) olmak üzere altı sınır genişletme uygulaması belirlemiştir. Bu uygulamalar sınır genişletme için birbirini takip eden üç strateji ile düzenlenmektedir: Sınırları yönetmeye ilişkin (tampon olma ve yansıtma uygulamalarını içeren) ilk strateji, (bağlama ve harekete geçirme uygulamalarını içeren) ortak zemin oluşturma stratejisine ve son olarak da (dokuma ve dönüştürme uygulamalarını içeren) yeni sınırlar keşfetme stratejisine yol açmaktadır. Altı sınır genişletme uygulaması sayesinde, paylaşılan bir öğrenme zihniyetiyle birlikte çalışan liderler ve takipçiler, bir bağlantı noktası (nexus) etkisi yaratabilir. Bağlantı noktası etkisi, fikirler, grup sınırlarının kesişme noktasında yeni yollarla birleştiğinde, yeni bir şey yarattığında, önemli bir değişikliği kolaylaştırdığında veya yalnızca gruplar birlikte çalıştığında çözülebilecek bir sorun çözüldüğünde ortaya çıkar. Gruplar arası iş birliği yoluyla bu şekilde elde edilen sonuçlar, grupların bağımsız olarak çalışmaları durumunda elde edecekleri sonuçlardan daha etkilidir. Bağlantı noktası etkisi, sınırları aşan liderliğin nihai hedefidir (Palus vd., 2014).

Gruplar, bir meydan okumayla karşı karşıya kaldıklarında ve farklılıklarından kaynaklı tehdit algısı oluşturdıklarında “biz” ve “onlar” olarak ikiye ayrılırlar. Bu

durumda, YHB (Yön-Hizalama-Bağıllık) oluşturma gittikçe daha da zorlaşır. Bu etki o kadar büyük ve evrensel bir hal alır ki *Büyük Bölünme (Great Divide)* olarak adlandırılır. *Büyük Bölünme (Great Divide)* kavramının *Bağlantı Noktası Etkisi (Nexus Effect)* kavramının tam tersi olduğu söylenebilir ve sözü edilen altı sınır genişletme uygulamasının birinin ya da tamamının yokluğunu veya başarısızlığını ifade eder. Büyük Bölünmenin, insanın varoluşunun daimî bir parçası olduğunu ve çeşitli durumlarda meydana geldiğini anlamak önemlidir. Ancak, Büyük Bölünme için “onlar”ı veya “biz”i suçlamak doğru bir yaklaşım değildir (Palus vd., 2014). Tushman ve Scanlan (1981b), sınır genişletme rolü üstlenenlerin her iki tarafı anlama ve sonra da grubun daha verimli çalışabilmesi için fikirleri aktarma yetisine sahip olduklarını belirtmiştir.

2.1.3. Sınır Genişletme Uygulamaları

Lee ve diğerleri (2014), sınır genişletmede yönü, hizalamayı ve bağlılığı ortaya çıkarmak için grup sınırları içinde gerçekleştirilen altı uygulamadan söz etmiştir. Bu uygulamalardan ilki *tampon olma (Buffering)* her grup içerisinde grup kimliklerini tanımlamak ve açık hale getirmek ile ilgilidir. Temel olarak grubun başlangıçtaki koruma kalkanı olarak düşünülebilir ve grubu dış etki ve tehditlerden korumayı içerir (Palus vd., 2014). Sınırlar ve ötesinde gruplar ve bireyler, kim olduklarını tanımlamak ve kendilerini dış etkilerden veya taleplerden korumak için bir tampon oluştururlar. Sınırlar tanımlanıp korunduğunda, bireyler veya örgütler kim olduğunu görür ve bir şekilde kendisine benzeyen başkalarıyla bağlarını güçlendirir (Lee vd., 2014). *Tampon olma*, bir grubun varlık nedenlerini tanımlamasına ve güçlü bir kimlik duygusu geliştirmesine ve sürdürmesine yardımcı olur. Sonuç olarak, tampon olma, gruplar arası güvenliği yani, gruplar arası sınırlar tanımlandığında ve korunduğunda gelişen psikolojik güvenlik durumunu oluşturur (Palus vd., 2014). İnsanlar, kendi grupları içinde kendilerini korunmuş ve güvende hissedene kadar sınırlar arasında etkili bir şekilde iş birliği yapamazlar. Buradaki ilke, herhangi bir entegrasyon çabasından önce farklılaştırmayı uygulamaktır. Birçok kişi bunu doğru bulmadığından gruplarda kendi kimliğiyle yeterince güvende hissetmeden önce yanlış bir şekilde entegrasyonu sağlamaya çalışmaktadır. Entegrasyonun erken olması durumunda, sınırların zayıflayıp tamamen ortadan kalkabileceği ve çeşitli farklı kimlik perspektiflerinden gelen potansiyel katkıların yok olabileceği düşünülmektedir. Sınırlar, kuruluşlarda önemli bir işleve

hizmet etmektedir. Bu nedenle, sınırları genişletmede ilk adım, sınırları yönetmek ve netleştirmek olacaktır (Palus vd., 2014).

Yansıtma (reflecting) uygulaması, söz konusu grupların her birinin bakış açısından bir sınırın her iki yanını görme deneyimini sağlar. Tıpkı bir aynanın başkalarının görmesi için bir yansıma oluşturması gibi, yansıtma pratiği de her bir grubu diğerine sunar. Her bir grubu diğerlerinin değerlerine ve uzmanlığına duyarlı hale getirmeyi içerir. Gruplar arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri aydınlatır ve her grubun diğerinin kimliğini anlamasına yardımcı olur (Palus vd., 2014). Gruplar her iki taraftan da sınırı görebilir, bu sınırı kabul edebilir ve nihayetinde gruplar arasındaki farklılıklara saygı duyabilir ve bunun sonucunda gruplar arası saygının ortaya çıkması beklenir. Bir başka deyişle, gruplar benzerliklerini ve farklılıklarını anladıklarında gelişen, gruplar arası bir farkındalık durumudur. Bu uygulama ile grup, amaç ve hedeflerde ortak bir zemin görmeye başlayabilir ve dolayısıyla bu uygulama gelecekteki iş birliğinin önünü açabilir (Palus vd., 2014).

Bağlama (connecting) uygulaması, doğrudan kişiden kişiye bağlantılar yaratır. Bağlama, bireyler geçici olarak grup kimliklerinin dışına çıktıklarında ve bireyler birbirleriyle daha doğrudan ve kişisel olarak etkileşime girebilecekleri tarafsız bir bölgeye adım attığında gerçekleşir. Bu olduğunda, insanlar sınırlı bir süre için bile olsa grup kimliği farklılıklarını askıya ya da beklemeye alır. Zamanla ve etkileşimi sürdürerek, gruplar arasında katı bariyerler oluşturan sınırlar arka planda kaybolmaya başlar. Bu sürecin sonucu ise sınırlar askıya alındığında ve yeni ilişkiler kurulduğunda gelişen karşılıklı güven ve bütünlük durumu olarak da ifade edilebilecek olan gruplar arası güvendir (Palus vd., 2014).

Harekete geçirme (mobilizing) uygulaması, gruplar arasında ortak amaç ve paylaşılan kimlik oluşturmaya amaçlar. Harekete geçirme, grupları daha küçük grup kimliklerinin dışına çıkmaya ve yeni, daha büyük, daha kapsayıcı bir paylaşılan kimliğin içine girmeye teşvik eder. Grupların birlikte üretken bir şekilde çalışmak için onları ayıran farklılıkları yeniden çerçevelemesini sağlar. Liderler, karşılıklı olarak değer verilen ve ortak eyleme ilham veren daha kapsamlı bir kimlik (vizyon, hedef veya görev) oluşturarak sınırları yeniden çerçeveler. Bu uygulamanın sonucunda ortaya çıkan sonuç, sınırlar yeniden çizildiğinde ve toplu hareket edildiğinde gelişen, karşılıklı aidiyet ve sahiplik durumu olarak beliren gruplar arası topluluktur. *Harekete geçirme (mobilizing)*, ortak bir zemin oluşturma stratejisini mümkün kılması bakımından *bağlama (connecting)* uygulaması ile ilişkilidir (Palus vd., 2014).

Dokuma (weaving), grup sınırları birbirine geçtiğinde ancak farklı kaldığında meydana gelir. Her grubun daha büyük bir sistemin hizmetinde bütünleşmiş benzersiz bir rolü veya katkısı vardır. Dokuma uygulaması, daha büyük desenler ve tasarımlar oluşturmak için farklı iplikler dokuyan bir dokuma tezgahına sahip başarılı bir kilim dokumacısına benzetilebilir. Bir dokumacının karmaşık bir halı yaratmasını sağlayan renkli ipliklerin kesişimi olsa da grupların çarpıştığı ve orijinal ipliklerin bütünlüğünü korurken sınır genişleticilerin yepyeni bir grubu dokuduğu yer bağlantı noktasıdır. Dokuma (weaving), grupları kendi ayırt edici kimliklerine ve amaçlarına (biz ve onlar) sahip olmaya ve aynı zamanda her bir grubu daha büyük bir örgütsel bütün (biz) içinde bütünleştirmeye teşvik eder. Farklı deneyim ve uzmanlıklara saygı duyarak farklılaşma ihtiyacını karşılar, gruplar arasında ortak bir amaç doğrultusunda yeni iş birlikleri oluşturarak entegrasyon ihtiyacını da karşılar (Palus vd., 2014).

Altıncı ve son uygulama olan *dönüştürme (transforming)* gruplar arası yeniden oluşturma (yenilenme durumu; alternatif özellikler ve gruplar arası sınırlar, yeni yönlerde kesiştiğinde gelişen ve ortaya çıkan olasılıklar) ile ilgilidir. Bir başka deyişle, gruplar yeni bir kimlik oluşturdıklarında ve aralarındaki sınırları dönüştürdüklerinde nelerin mümkün olduğu ile ilgilidir. Sınırların kesişmesiyle yeni kimlikler ve bu kimliklerle ilişkili yeni olanaklar ortaya çıkar. Dönüştürme (transforming), üyelerin kendi sınırlarını aşmaları ve böylece kendilerini değişime açmaları için zaman ve alan sağlandığında gerçekleşir. *Dönüştürme (transforming)*, altı sınır genişletme uygulamasının bütünleşik toplamı olarak düşünülebilir (Palus vd., 2014).

2.1.4. Sınır Genişleticiler (Boundary Spanners)

“Sınır genişletici”, özel bir iş rolünde veya iş birliğine dayalı bir ortamda çalışma sorumluluğuna sahip bir kişi olarak kabul edilir. Sınır genişleticiler, “çeşitli çıkarlar ve birimler arasındaki iş birliği süreçlerini” koordine eder, kolaylaştırır ve bu süreçlere hizmet ederler (Williams, 2013, s.19). Ayrıca, sınır genişleticiler, “farklı kuruluşlar arasındaki sınırları genişletebilen ve ortaklığın hedeflerini birden çok ortamda savunabilen” (Luce, 2005, s. 26), böylece, ortak hedeflere bağlılığı ifade etmenin yanı sıra sağlıklı iletişim kalıpları oluşturabilen bireylerdir (Luce, 2005).

İki veya daha fazla sektör arasında sınırları genişleten, bilgi ve veri paylaşımı yapan kişiler sınır genişleticiler olarak adlandırılırlar. Sınır genişleticiler, kurumu topluma karşı temsil ederken veya toplumu kuruma karşı temsil ederken kuruluşun yüzü

olarak işlev gösterirler (Tarrant, 2004). Aslında örgüt, örgütün ortakları ve rakipleri ve düzenleyiciler arasında bir köprü görevi gördükleri söylenebilir. Temel sorumlulukları belirli toplum ortaklarıyla çalışmaktır. Sonuçta, örgüt ve toplum ortakları, aralarındaki güç farklılıklarının bilincindedirler fakat aynı zamanda çelişen bakış açılarının ve ihtiyaçların ortaya çıkması durumunda bile ortak bir amaç için çalışmak zorundadırlar (Friedman & Podolny, 1992). Buna ek olarak, sınır genişleticiler her iki tarafın bakış açısını, deneyimini ve bilgisini desteklemek ve iki taraf için faydalı ve anlayışlı bir ortaklık yaratmak amacıyla bu bilginin iki tarafa iletilmesini sağlamaya yardım etmek için çalışmalıdırlar (Friedman & Podolny, 1992). Sınır genişleticiler hem iç hem de dış paydaşlarla etkileşim kurar ve bu etkileşimler arasında geçiş yapmak bilgi aktarımının verimliliğini artırır. Güçlü geçiş, bölümlere ayrılmış bir bilgi yapısına yol açarak bilginin hızlı işlenmesini kolaylaştırır (Zobel, Falcke & Comello, 2024).

Sınır genişleticiler, kurumlar arasındaki rol ve sorumluluk düzeninin farkındadırlar (Williams, 2002). Var olan veya yeni ortaya çıkan örgütler arası alanlarda arzu edilen ve takdir edilen siyasi ve mesleki hassasiyetleri dikkate alırlar (Williams, 2002). İş birliklerindeki rol ve sorumluluk bilgisine sahip olmak, sınır genişleticiler için ortaklık yönetiminde hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, sınır genişleticilerin sahip olduğu bilgi, potansiyel kişisel bağlantılardan ve ilişkilerden olumlu yönde etkilenebilir. Sınır genişleticiler, genellikle çoklu kurum ortamında kurumsal temsilci olarak hareket ederler (Williams, 2002). Bu işlev bazen sorumluluk gerginliğine yol açar. Sınır genişletme uygulamalarında zayıf bir ortak, “ortaklık alanlarında kölelik tarzında veya dogmatik bir tarzda temsili bir çizgi takip ederek sınır bozucu bir şekilde her şeyi ana organizasyona bildirmek zorunda olan” biri olarak algılanır (Williams, 2002, s. 120). Sınır genişleticiler, tam da bu noktada kurumsal organizasyondaki rolleri ile ortaklıkta yer alan bir birey olarak sahip olduğu sorumluluklar arasında kalabilmektedir. Buna karşılık, diğer ortaklarla pratik bir şekilde ilişki kurma yetkisine sahip sınır genişleticiler ortaklıkların etkinliğini daha da artırmaktadır (Williams, 2002).

Ryan ve O'Malley' e (2016) göre, sınır genişleticiler, kaynak edinmeye ve belirli uygulamaların meşruiyetini sağlamaya yardımcı olurlar. Bunun dışında, sınır genişletici, “kendi organizasyonunu sadakatle temsil ederken ve ortak kuruluşları çevreleyen koşullara empati ile yaklaşabiliyorken” aynı zamanda, “sektörler arası ortaklıklarda ortaya çıkan pek çok türde gerilimi çözmede usta” olmalıdır (Ryan & O'Malley, 2016, s.3). Ortaklık içindeki konumlarından dolayı sınır genişleticiler, ağların ve ittifakların geliştirilmesinde, paydaşlar arasında bilgi aktarımının artırılmasında ve yeni girişimlere

ilham veren bağlantılar kurmanın sağlanmasında anahtar görevi görürler (Holmes & Smart, 2009).

Seabright, Levinthal ve Fichman (1992), sınır genişleticilerin bir organizasyondaki resmi konumuna ve gücüne ek olarak, sınır genişletici rolünü daha kişisel bir perspektiften incelemişlerdir. Sınır genişleticiler arasındaki bağların geliştirilmesinin, örgütler arası ilişkilerin sürdürülmesinde kritik bir rol üstlenebileceğini öne sürmüşlerdir (Seabright vd., 1992). Ayrıca, üst düzey yönetim ekiplerinde yer alan sınır genişleticiler arasındaki kişisel ilişkinin, bir organizasyonun taklit süreçlerini etkileyebileceği ortaya konulmuştur (Galaskiewicz & Wasserman, 1989). Sınır genişleticiler arasındaki kişisel ilişki, ortakları hakkındaki güvenilir bilgileri ayırmalarına yardımcı olduğundan sınır genişleticiler, karar verme sürecinde güvenilecekleri başarılı ortaklarını muhtemelen taklit edecek ve sonuç olarak, örgütsel davranış ve performansı etkileyecektir (Galaskiewicz & Wasserman, 1989). Bu nedenle, sosyal iletişimde ve örgütler arası ilişkinin sürdürülmesinde daha iyi sonuçlar elde etmek için sınır genişleticilerin yalnızca yeterli yetkinliğe, bilgiye, motivasyona ve güce sahip olması yeterli olmamakta (Jackson & King, 1983; Tushman & Scanlan, 1981a, 1981b), farklı kuruluşlardan sınır genişleticiler arasında uzun vadeli bir ilişkiye de ihtiyaç duyulmaktadır (Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Seabright vd., 1992).

Tercüman ve iletişimci olarak sınır geliştirici rolü, iş birliği ortamlarındaki çok çeşitli profesyonellerin, kuruluşların ve sektörlerin farklı kültürlerinin, motivasyonlarının, bakışlarının ve uygulamalarının takdir edilmesini içermektedir. Sınır genişleticiler, farklı ve bazen değişen çıkarları temsil eden bireylerle bağlantı kurar, onları korur ve onlarla iş birliği yaparlar. Bu rolü taşıyanlar, güven aracılığıyla etkili kişilerarası ilişkileri geliştirme ve sürdürmeye ilişkin sağlam bir temele (Webb, 1991; Hudson, 2004) ve iletişim, dinleme, empati, müzakere, fikir birliği oluşturma ve çatışma çözümünde kanıtlanmış bir beceriye ihtiyaç duyarlar (Engel, 1994; Hornby, 1993).

Sınır genişleticiler, örgütün toplumdaki temsilcisi olmalarının yanı sıra toplumdan bilgi toplayıp bunu örgüte geri getirmek gibi iki rolü birden oynayabilmek için örgütün kalıcı veya geçici olarak çizilmiş sınırlarının ötesine geçerler (Stevens, 1999; Aldrich & Herker, 1977). Adams (2014), sınır genişleticilerin kritik bilgileri elde ederek, dönüt sağlayarak ve ortakların algılarını paydaş ağları sayesinde fark ederek tüm ortaklara bilgileri ulaştırıp, açıklayabileceklerini ifade etmiştir. Buna ek olarak, sınır genişletme rolünün kaynaklara erişimi ve yeni öğrenme ve gelişim fırsatlarını artırdığı belirtilirken birçok sınır genişleticinin, yönetici pozisyonunda olma ve ortaklık kurulan örgütte sınır

genişletme bağlamında çeşitli roller oynama gibi çoklu rol tanımlarına sahip olduğuna dikkat çekilmektedir (Adams, 2014). Adams (2014), basit bir rol tanımının, sınır genişleticilerin işlevini, sınır genişletme uygulamalarındaki çoklu görev yönelimlerine göre tam olarak tanımlayamayacağı görüşünü savunmaktadır.

2.1.4.1. Sınır Genişleticilerin Özellikleri ve Roller

Etkili bir sınır genişletme için belirli kişilik özelliklerine sahip olunması gerekip gerekmediği tartişılan bir konu olsa da alan yazında sınır genişleticilerle ilgili dışa dönük, dürüst, saygılı, güvenen, açık, girişken, diplomatik ve ısrarcı olmak da dahil olmak üzere birçok yararlı kişisel özellikten söz edilmektedir (Fairtlough, 1994; Beresford & Trevillion, 1995; DeLeon, 1996). Williams (2002), sınır genişleticilerin belirli bazı kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar arasında saygı, dürüstlük, açıklık, hoşgörü, yaklaşılabilirlik, güvenilirlik ve duyarlılık yer almaktadır. Bu özellikler, evrensel yetkinliğin temel yapı taşları olan bütünlük, tevazu, meraklılık ve cesaret özelliklerine karşılık gelmektedir. Williams (2002), başarılı sınır genişleticilerin kolay ve ılımlı bir kişiliğe sahip olanlar, özellikle de kurumsal ve profesyonel kalıplardan sıyrılmayı başarabilenler olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, küresel yöneticilerin etkili sınır genişleticiler olmak için çatışma çözme becerilerine ihtiyaçları olduğunu öne sürmektedir. Çatışmaları çözme veya yönetme ve yola devam etme yeteneği, farklılıkları kapsayan ilişkiler, anlaşmazlıklar ve karşılanmamış beklentiler tarafından kaçınılmaz olarak test edileceği için gereklidir. Etkili sınır genişleticiler, çatışmaları önceden tahmin etme ve gerçekleşmeden önce onları önleme becerisi de geliştirmektedirler (Williams, 2002).

Sınır genişleticiler, çoklu iletişim sınırlarını kapsayan bilginin doğasını ve akışını filtreleyebilen, yönlendirebilen, seyreltebilen ve kanalize edebilen araçlar olarak çok önemli ve güçlü bir rol oynarlar (Ebers, 1997; Tushman, 1977). Sınır genişletici rolünün girişimci yönü; yaratıcılığı, fırsatçılığı ve yeniliği kanıtlayan karmaşık sorunlara yeni çözümler geliştirmenin önemine odaklanır (Leadbeater & Goss, 1998; Challis vd., 1988). Oborn, Barrett ve Exworthy (2011), bu işin sadece fikir ve kaynaklarla ilgili teknik bir iş değil aynı zamanda, farklı çıkarlar arasında koalisyonlar kurmayı ve anlaşmalara aracılık etmeyi içeren (Bryson & Crosby, 2005) kişisel ve politik bir iş olduğunu ifade etmişlerdir. Sınır genişletme rolü; problem çözmeyi, sistem düşüncesini, iletişimi, risk almayı ve anlamların yönetimini içeren (DeLeon, 1996) ve aynı zamanda problemlerin, politikaların

ve siyasetin etkili bir şekilde eşleştirilmesini sağlayan katalizör bir roldür (Kingdon, 2003; Mintrom, 2000). Sınır genişletici rolünün özünde farklılıkları anlamak ve değer vermek vardır (Trevillion, 1991). Bu rol, birçok farklı aktörün çerçevelerini ifade etmeye yardımcı olmayı ve bu çerçeveleri kolektif eylem bağlamında yorumlamayı gerektirir. İş birliği süreci koordinasyon, planlama ve hizmet gerektirir ve bunlar işin zaman alan ancak önemli kısımlarıdır (Williams, 2013). Sınır genişleticiler, iş birlikli bir ortamda çalışma konusunda özel bir iş rolüne veya sorumluluğuna sahip kişiler olarak kabul edilirler. “Farklı ilgi alanları ve kurumlar arasındaki iş birliği süreçlerini” koordine eder ve kolaylaştırırlar (Williams, 2013, s. 19.) Bu nedenle, özellikle bilgi transferinin beklendiği daha gelişmiş endüstriler için inovasyon ve teknoloji transferinde önemli roller oynarlar (Freitas, Marques & e Silva, 2013). Sınır genişleticiler hangi bilginin neden faydalı olacağını, diğer aktörlerin ve bilgi kaynaklarının karar alma süreçlerine nasıl etki edeceğini anlamayı amaçlayan etkileşimli ve düzenli iletişimden yararlanırlar. Sınır genişleticiler, bunu yaparken karar alma sürecini etkilemek üzere bilginin alımını kolaylaştırmak için gerekli olan ilişkilerin kurulmasına yardımcı olurlar (McGonigle vd., 2020).

Howells (2006), sınır genişleticilerin faaliyetlerinin tipik olarak, potansiyel iş birliği paydaşları hakkında bilgi sağlamaya yardımcı olma, iki veya daha fazla taraf arasındaki işlemlerde aracılık yapma, halihazırda iş birliği yapan organlar veya kuruluşlar arasında arabuluculuk yapma ve bu tür iş birliklerinin inovasyon sonuçları için tavsiye, finansman ve destek bulmalarına yardımcı olma ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Sınır genişletme rolü üstlenenler, geniş yelpazede kariyer ve deneyim sahibidirler ve bu onların çeşitli rolleri oynayabilmelerine olanak veren becerilere sahip olmalarını sağlar (Ansett, 2005). Bu roller arasında büyükelçilik, avukatlık, arabuluculuk ve komisyonculuk yer almaktadır (Cross & Prusak, 2002; Gray, 2008; Ancona & Caldwell, 1992). Genelde sınır genişletme rolünü üstlenenler, ön cephelerde olduklarından paydaşlardan bilgiyi ilk alanlardır ve bu da onların toplum ortaklarının en iyi savunucularından biri olmalarını sağlar. Örgüt ve toplum arasında iletişim ve bilgi paylaşımı için gerekli yapıyı oluştururlar (Gray, 2008; Steadman, 1992). Bu şekilde örgüt çalışanlarının çoğu, farklı bakış açılarını anlar ve organizasyonun içinde ve dışında politikalar, prosedürler ve değerler bakımından neler olup bittiğini anlayarak gelişim gösterir (Williams, 2002; Lysonski, 1985). Son yıllarda yapılan bazı çalışmalarda, organizasyonlarda siyasi destek alma ve fikirleri tarama rollerinin, en büyük performans etkisine sahip sınır faaliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Brion, Chauvet, Chollet, &

Mothe, 2012). Bu nedenle, sınır genişleticiler, değerli bir yeni bilginin ve fikrin kaynağıdır; teknik deneyim ve uzmanlığa sahiptirler; önemli dış sözleşmeler yaparlar ve belirli birim sınırları için köprü vazifesi görürler (Tushman & Scanlan, 1981b).

Sınır genişleticiler, bir çatışma çözücünün becerilerine sahip olmalıdırlar. Çatışma çözme bağlamında diğer paydaşların ihtiyaç ve gereksinimlerine aşinalık, herhangi bir çelişkili durumun hafifletilmesine yardımcı olabilir. Sınır genişleticiler, ayrıca, hızlı ve doğru karar verme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Curnin, 2016). Zamanında karar verememek, taraflar arasında çatışmayla sonuçlanan gerginliğe neden olabilir. Sınır genişleticilerin, diğer kuruluşların taleplerini potansiyel olarak önleyebilmeleri ve hızlı bir yanıt verebilmeleri için diğer kuruluşların ve kendi kuruluşlarının sınırlılıklarını ve potansiyel gereksinimlerini anlayabilmeleri gerekir (Curnin, 2016). Sınır genişleticiler, başkalarıyla etkili ilişki kurma ve kişilerarası yetkinlikleri kullanma yetenekleriyle öne çıkarlar. Bu yetenek alanlarında başarılı olmalarının nedeni; kültür, düşünce yapısı, meslek, rol gibi farklılıkları kabul etmek ve bunlara saygı duymak için çevrelerinin dışındaki kişiler ve kuruluşlar hakkında bir anlayış edinme gereği duymalarıdır (Williams, 2002).

2.1.4.2. Yükseköğretim Bağlamında Sınır Genişleticiler

Whitchurch (2012), üçüncü alan profesyonelleri olan sınır genişleticilerini, akademik ve profesyonel alanlar arasındaki bölgede faaliyet gösteren ve genellikle geniş tabanlı projelere odaklanmak için yerleşik sınırların ötesine geçen kişiler olarak adlandırmaktadır. Bir üniversitede sınır genişletici rolündeki kişiler saha temsilcileri, sosyal yardım personeli ve öğretim üyeleri olabilir. Bu kişiler “topluluklarda dönüşümsel değişiklikler yapmanın ön saflarında yer alırlar; tipik olarak sorun desteği, kaynak edinimi ve ortaklığın genel yönetimi ve gelişimine odaklanırlar” (Weerts & Sandmann, 2010, s. 643). Sınır genişleticiler, toplum ile üniversite arasındaki ilişkilerin kurulması ve yönetilmesinde çok önemli bir rol oynarlar. Roller ve yerine getirmeleri gereken görevler nedeniyle, genellikle tarafsız kalma becerilerinin test edildiği pozisyonlarda görev yaparlar (Van Schyndel, Pearl, & Purcell, 2019). Bu geniş kavramsallaştırmalara dayanarak, sınırları aşan rollerde hizmet veren bireylerin çalışmalarının açıkça karmaşık olduğu ve genellikle hem toplum hem de üniversite ile kesiştiği söylenebilmektedir. SOFAR (students, organizations in the community, faculty, administrators on campus, and residents in the community / öğrenciler, toplumdaki kuruluşlar, öğretim üyeleri,

kampüsteki yöneticiler ve toplumdaki bireyler) çerçevesinin toplum-üniversite ortaklıklarında yer alan ilişkileri ve etkileşimleri göstermek için yararlı bir model olduğu düşünülmektedir (Bringle, Clayton, & Price, 2009). Ayrıca, sınır genişleticilerin mesleki yeterliliklerini nasıl geliştirebileceklerini gösteren tek bir rol tanımı veya iş unvanı olmadığı da kabul edilmektedir. Ancak, son yıllarda yükseköğretimin toplumsal katkı alanında var olan sınırları genişleten bireyler için yeterlilik modelleri geliştirmeye yönelik çabaların başladığı da gözlemlenmektedir (Bringle & Hatcher, 2002). Bu bağlamda, Blanchard, Welbourne, Gilmore ve Bullock (2009), üniversitelerde akademik personele geniş ölçüde uygulanabilen ve başlangıç, orta ve ileri seviyeler olarak sınıflandırılmış çeşitli bilgi, beceri ve yetenekleri içeren yeterlilikler belirlemiştir. Bu yeterlilikler, şu alanlarda tanımlanmıştır: Toplumla bağlantılı akademisyenlik için toplumsal katkı tarihi ve ilkelerine ilişkin temel bilgi ve anlayış, toplumla ilgili konulardan haberdar olma, toplumla bağlantılı akademisyenlik ile ilgili projeler ve makaleler yazma becerisi, toplumla bağlantılı akademisyenliğin politika sonuçlarını anlama; toplumla bağlantılı akademisyenlik yapan diğerlerine rehberlik etme.

McReynolds ve Shields (2015), akademisyen-uygulayıcılar için örgüt yöneticisi, kurumsal stratejik lider, saha katılımcısı veya topluluk yenilikçisi olarak dört rol doğrultusunda değişen çoklu yeterlilikler (kültürel yeterlilik, ortaklık geliştirme, stratejik liderlik, öğretim üyesi geliştirme, risk yönetimi, program izleme ve değerlendirme gibi) tanımlamıştır. Benzer şekilde, Suvedi ve Kaplowitz (2016), sınır genişletme çalışanları için gerekli olan bazı yeterliliklerden ve sınır genişletme uygulamaları açısından hem süreç becerilerini (program planlama, program geliştirme ve program değerlendirme gibi) hem de teknik becerileri (paydaşlarla ve diğer sınır genişletme bileşenleri ile çalışmak gibi günlük görevler) geliştirmenin öneminden söz etmiştir. Sınır genişleticiler, üniversite-okul-toplum iş birliği ile ilişkili sosyal ve örgütsel karmaşıklıkları anlayabilmekte ve takdir edebilmektedirler. Pek çok lider, yerel nitelikteki örgüt içi ve örgütler arası ortamlarda işleri yürütmenin yollarını bilir (Tschannen-Moran & Nestor-Baker, 2004). Buna karşın, sınır genişleticiler, yalnızca liderlik yapmayı değil, liderleri farklı kuruluşlarla ortaklık iş birliklerine nasıl dahil edebileceklerini de bilirler. Bu doğrultuda, kampüs ve toplum arasında iletişimin ve bilgi transferinin gerçekleştirilmesine elverişli bir örgütsel ve yönetsel yapının nasıl oluşturulabileceği hakkında anlayış ve bilgi sahibidirler (Gray, 2008; Steadman, 1992).

2.1.5. Sınır Genişletici Liderlik

Günümüzde liderler, sadece homojen grupları değil çok çeşitli kültürlerden ve ülkelerden, çok farklı özellikleri olan grupları yönetmek durumunda kalabilmektedir. Liderlerin işleri mesafe, uzmanlık ve bilgi boşluklarını kapatan teknolojik gelişmelerle kolaylaştırılrsa da günümüz liderleri aynı zamanda örgütsel silolar arasındaki çatlaklar, tarihi düşmanlıklar ve kültürel çatışmalar arasındaki zorluklar, alan savaşları ve kuşak çatışmaları ile karşı karşıyadır. Bu düz, ancak bölünmüş liderlik ortamında, karşı karşıya kalınan büyük zorluklar -iklim değişikliği, savaşlar, salgın hastalıklar, yoksulluk, adaletsizlik- ancak iş birliği içinde çalışan gruplar tarafından çözülebilir. Bu gerçeklik, tek bir bireyin hedefleri belirlediği ve takipçilerin belirtilen hedeflere ulaştığı geleneksel “lider-takipçi” paradigmasına meydan okumaktadır (Palus, vd., 2014).

Yaratıcı Liderlik Merkezi (Center for Creative Leadership), liderliği bir oluşumdaki sosyal süreçlerden kaynaklanan üç tür sonuç açısından tanımlamaktadır (Drath vd., 2008). Yön (direction), iş birliğinin başarmaya çalıştığı konu üzerinde anlaşma ile belirtilir. Hizalama (alignment), faaliyetler koordine edildiğinde ve paylaşılan yönün hizmetinde bir araya getirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bireyler, iş birliğinin başarısını bir öncelik haline getirdiğinde bağlılık (commitment) belirginleşmektedir. Bu çerçevede liderlik gelişimi, bu sonuçları üretme yeteneğinin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Palus vd., 2014).

Sınır genişletme, daha yüksek bir vizyon veya hedefin hizmetinde sınırlar arasında Yön-Hizalama-Bağlılık (YHB) yaratma yeteneğidir (Yip vd., 2016). İnsanlar, liderlik uygulamalarını hayata geçirerek, ortak sonuçlara ulaşmak için gruplar arasında YHB oluşturacak şekilde birlikte çalışırlar. Bu uygulamalar, insanların gruplar, ekipler, işlevler, birimler, kuruluşlar ve daha geniş topluluklar ve sosyal ağlar arasındaki etkileşimleri sırasında yürürlüğe girer. Sınır genişleten liderler, bu etkileşimlerin katalizörleridir ve rolleri, bu uygulamaların gerçekleşmesi için daha geniş bir kültür içinde farklı düşünmek ve hareket etmek için fırsatlar (kaynak, meşruiyet ve gerekçe) yaratmaktır (McGuire & Rhodes, 2009). Bu uygulamalarda uzmanlaşma gereksiniminin altında daha bağımsız liderlik biçimleri geliştirme ihtiyacı olduğu söylenebilir (Drath, Palus, & McGuire, 2010; Palus, McGuire & Ernst, 2012). Liderliğin, “kahraman” bireylere özgü bir nitelik (Bones, 2011) ve insanlar tarafından çok çeşitli şekillerde paylaşılan bir süreç olarak anlaşıldığı teori ve pratikte bir evrim söz konusudur (Drath vd., 2008; Uhl-Bien & Ospina, 2012). Liderlik, takipçiler üzerinde güç kullanma ve güç

sahibi olma ile de ilgilidir ve bu da liderliği doğrudan “Komuta ve Kontrol” veya “Karizmatik” liderlik tarzlarıyla ilişkilendirecektir. Günümüzde liderlik, iş birliği, etkileme ve uyumlu olmayı gerektirmektedir ve tüm bu özellikler iş birlikçi liderliği oluşturmaktadır (De Meyer, 2011). Bu değişim, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelere ek olarak, küreselleşme, toplumda artan talepler ve zorluklar, bilgi ve yenilik kaynaklarının yayılması, çok uluslu şirketlerin organizasyon yapılarındaki değişiklikler, risk yönetiminin artan önemi gibi birçok unsurun sonucudur (Maalouf, 2019).

Sınır genişletme alanlarının; örgütsel, mekânsal, kültürel ve tutumsal (sınır esnekliğine ilişkin bireysel algılar), içten dışa, kişisel ve kurumsal gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılabilereği bilimsel araştırmalar (Ernst & Chrobot-Mason, 2011; Miller, 2008; Yip vd., 2008;) tarafından gösterilmiştir. Ayrıca, etkili sınır genişletici liderlik için gerekli beceriler ve taktikler araştırılmıştır (Lee vd., 2014). Ancak diğer popüler liderlik uygulama modellerinin aksine sınır genişletici liderlerin, önceden belirlenmiş kişisel özellikleri ve nitelikleri taşımayabilecekleri ortaya konulmuştur (Miller, 2008). Sınır genişletici etkili liderlik, farklı şekillerde konumlandırılmış bireyleri ortak bir amaca dahil etme görevi olarak görülebilir. Başarılı sınır genişletici liderlerin, farklı uzmanlıklardan ve kültürel iç görülerden yararlanarak, dar odaklı işlevsel grupların tek başına ulaşamayacağı yenilik ve değişim seviyelerine ulaşmak için işlevler arası iş birliğini kullandığı ifade edilmektedir (Yip vd., 2016).

West’e (2005) göre, zihin yaşamını hayatlarının amacı haline getirmiş yetişkinlerin, daha geniş bir toplumla ilişki kurması ve gençlerin ilgisini çeken doğruyu söyleme yöntemlerini kullanarak günün önemli meselelerine ilişkin ulusal söylemin ilerletilmesinde hayati bir rol oynaması zorunludur. West, toplumsal katkı rolünün savunucularından biri olmuş ve aslında üniversite-okul-toplum ortaklıklarının faydalı olduğunu iddia eden perspektiflerin ötesine geçerek bunların üniversitelerin asli görevlerinden olduğunu öne sürmüştür. West, eğitimcilerin ve akademisyenlerin okul duvarlarının dışına çıkarak toplumlarıyla etkileşime geçme konusunda özel sorumlulukları olduğunu vurgulamıştır. West, mevcut “teknokratik” kültür, üniversite ortamlarında toplumsal katkıdan daha çok bilimsel yayınları ödüllendiriyor olsa da (K-12 ortamlarında standart sınav puanları), akademik liderlerin anlamlı bir etki yaratmak istiyorlarsa, sivil coşku geliştirmeleri gerektiği uyarısında bulunmuştur. West (2005), bu konuda kendi adanmışlığı ile ilgili şunları söylemiştir:

Akademik katılım vizyonum, akademik mükemmellik standartlarını benimsiyor ancak aynı zamanda seçkin dünya üniversiteleri ile mahalledeki gençler ve sosyal değişim için savaşılan demokrat aktivistler arasındaki devasa mesafeyi aşmaktan da keyif alıyor. Amerika'daki derin demokratik geleneğe ve gençlik kültürüne derinlemesine bağlı bir kişi olarak, akademik ve sosyal yardım faaliyetlerimi azaltmaya hiç niyetim yok, çünkü entelektüel heyecandan ve akademi fırsatından mahrum kalan gençlerin uyurgezerliğini kırma çabası demokrasimiz için çok önemli (s. 199).

Tüm eğitim liderlerinin sınır genişletme görevi yapmaları beklenir ve liderlerin sınır genişletme rolünü ne derecede sergileyecekleri, iş tanımları, toplum bağlamları ve kişisel beceriler gibi bir dizi faktöre bağlıdır (Miller, 2007). Miller'a göre eğitim alanı liderleri, sınır genişletici olarak da tanımlanmaktadır ancak bu tanım yalnızca resmi, okul eksenli rollerinin bağlamları içinde kullanılmaktadır. Yükseköğretim liderlerinin, özellikle akademik liderlerin çoğu, liderlik becerisi veya potansiyelinden daha çok mevcut ve gelecekte beklenen uzmanlıklarına göre atanmaktadır (Bryman, 2007; Ngowi, 2018). Özellikle gelişmekte olan bölgelerdeki üniversiteler, geleneksel olarak kanıtlanmış liderlik becerileri yerine kıdemi tercih etmekte ve bu da optimal olmayan sonuçlara yol açmaktadır (Ngowi, 2018). Üniversite-toplum ortaklıklarından sorumlu ve çeşitli deneyimlere sahip olan sınır genişletici liderler hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Miller, 2007).

Sandmann ve Platter (2009), "liderlerin etkileri, toplumsal katkıda bulunduklarında ve eylemleri retorik ile eşleştğinde, bu katkının uzunluğuna ve katkının kamusal doğasına göre artar" (s. 15) görüşünü savunmuşlardır. Sandmann ve Platter, "liderlerin kendilerini dahil ederek, tüm kurumu toplumsal katkıya dahil etmiş" (s.15) olacaklarını ifade etmişlerdir. Sınır genişletme faaliyetlerinin ve işlevlerinin sınır genişletici pozisyonunda çalışan bireylerin yanı sıra aralarında genel müdürler, direktörler, yöneticiler ve birim başkanları gibi liderler ve ayrıca diğer kurumların personeli ile birlikte çalışan, hizmet sunumunda görev alan bazı ön saf personeli ve hatta her seviyedeki aktörler tarafından üstlenildiğini iddia edilebilir. Artan çeşitlilik, parçalanma, dağınık güç, ağların büyümesi, yapıların ve süreçlerin geçirgenliği, karşılıklı bağımlılık, kullanıcı ve vatandaş merkezli hizmet planlama ve sunma modellerinin popülaritesi ve bunun doğal yapısı tarafından yaratılan çağdaş politika alanlarındaki sistematik değişiklikler yeni kamu yönetimi ve yönetim biçimlerini harekete geçirmiştir (Goldsmith & Eggers, 2004). İş birliği içinde yönetmek artık tek bir organizasyonu yönetmek kadar yaygındır ancak iş birliği içinde yönetim; liderler, yöneticiler ve pek çok

uygulayıcı, temel iş rollerinin ayrılmaz bir parçası olarak hedeflerine ulaşmak için sınırların (profesyonel, sektörel ve örgütsel) ötesinde çalıştıklarından, yeni rollerin ve kapasitelerin geliştirilmesine bağlıdır (O’Leary & Bingham, 2009). Bu noktada, bu roller ve bunları üstlenmek için gerekli beceriler hakkında nelerin bilindiği, farklı personel türleri arasındaki benzerlikler veya farklılıklar ve bu personel türlerinin sınır genişletici profiliyle nasıl karşılaştırılabilecekleri önemli sorular olarak ortaya çıkmaktadır (Williams, 2013). Sınır genişletme ile ilgili alan yazın genişlemiş olmasına rağmen, sınır genişleticiler arasındaki sınır genişletme konumları ve bu konumlarda insanların ne iş yaptığı, sınır genişleticiler tarafından gönüllü olarak üstlenilen işin unsurları, bu konumlardaki kişilerin özellikle rol belirsizliği konusunda karşılaştığı zorluklar, pozisyonların zaman içinde nasıl geliştiği, kişilerin konumlarına bağlı olarak yaşadıkları zorluklara ilişkin bağlantılar ve bireysel farklılıklar hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (Miles & Perreault, 1976; Singh, 1998; Tushman, 1977).

Sınır genişleticiler, çok çeşitli, yetenekli ve genellikle birbirine yabancı olan ortakları bir araya getirirler. Bu tür bir liderlik, çeşitli üniversite, okul ve toplum ortaklarının çıkarları ve varlıklarının bir araya gelmesinden kaynaklanan zengin olanaklara dayanır. Ortak bir projede iş birliği yapmak için üniversite, okul ve toplum ortamlarından birbirlerine yabancı bireyleri bir araya getirirken, genellikle liderlerin bu bireylerin birbirleri hakkında inanabilecekleri “mitleri ve efsaneleri” (O’Connor, Morgenstem, Gibson, & Nakashian 2005, s.161) ortadan kaldırmaya yardımcı olmaları gerekir. Sınır genişletici liderler, grup içi kavram yanılgılarının kırılma potansiyelinin farkına varır ve ortaklıkla ilgili diğer sorunların üstesinden gelmeden önce bunları ele almak için stratejik araçlar kullanırlar (Miller, 2006). Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, tüm tarafları kendine çekebilmekte, farklı bakış açılarını anlayabilmekte ve herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal bulabilmektedirler. Bu tarz liderler, çatışmayı yüzeye çıkarırlar, tüm tarafların duygu ve görüşlerini kabul ederler ve ardından bu enerjiyi ortak bir ideale yönlendirirler” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, s. 256).

Yöneticiler açısından ortak bir vizyon geliştirmek önemli olmakla beraber, insanları bu vizyona bağlı kalmaya ikna etmek ise tamamen farklı bir girişimdir. Çünkü ortak vizyon, yeni bir örgüt kültürüne doğru atılmış bir adımdır. Bu adım, ortaklığın her iki tarafından güçlü üst düzey liderliğin, ortaklığı ileriye taşımada önemli bir rol oynadığı yerdir (Senge, 1990). Değişim sürecinde liderlik, merkezi bir rol oynar (Mayo, 1930). Projenin başarısından sorumlu tutulan kişilerin talimatı ile değişimi gerçekleştirecek olanlarda meşruiyet eksikliği varsa, herhangi bir değişime doğru yol almak zor olacaktır.

Değişimin başlaması için, güçlü liderliğin süreci sahiplenerek çalışanların katılımını sağlaması gerekmektedir (Clarke vd., 1998). Bu da ortaklığı çalışanların gözünde meşrulaştırmaktadır (Christensen vd., 1996). Örneğin; liderlik, ekip iş birliğini artırmak için bir girişimde bulunursa ancak iş birliğinin ilerlemesi üzerinde herhangi bir denetim uygulamazsa, girişim başarısızlığa uğramaya mahkûm olacaktır (Clarke vd., 1998). Buna karşılık, çalışmaların ilerlemesi üzerinde denetim sağlanması, çalışanların iş birliği girişiminin önemi konusundaki katılımını artıracaktır (Goodlad, 1993). Çalışanların katılımı, ortaklar ve liderleri arasındaki bağlılığa doğru olumlu bir adımdır (Goodlad, 1993). Topluma katkı ayrıca, Mayo'nun (1930) tüm örgüt seviyelerindeki çalışanlar arasında karşılıklı saygıya dayalı ve daha akıcı bir çalışma ortamı yaratan olumlu ilişkilerin oluşacağına yönelik inancı ile de doğrudan ilişkilidir. Mayo (1930), bu kavrama “organik denge” olarak atıfta bulunur. Organik denge, içerisinde yönetimin ve liderin de bulunduğu tüm çalışanları kapsamaktadır. Mayo'ya göre organik denge, çalışan için hem iş ortamında maksimum konforu sağlayan hem de kurumsal sınırları aşarak çalışma yeteneği sağlayan istikrarlı bir fizyolojik durumdur (Mayo, 1930).

Sınır genişletici liderler, görünüşte farklı grupları ortak bir amaç etrafında birleştirirler. Farklı katılımcıların birbirleriyle iyi geçinmelerine yardımcı olmanın ötesinde, sınırları genişleten liderlerin, tüm ortaklar arasında amaca yönelik, üretken çalışma ilişkileri geliştiren bir koalisyon kurma sürecine (Rallis & Goldring, 2000) katılabileceği ileri sürülmüştür. Sınır genişletici liderler, alternatif eğitim paydaşlarından oluşan kitleleri bir araya getirmenin yanı sıra, ortak ihtiyaçları ele almak için iş birliğine ilişkin farklı bakış açılarının verimli bir şekilde birleştirilmesini kolaylaştırırlar. Bir başka deyişle, sınır genişletici liderliğin örgütsel sınırları kapalı bir kapı veya bir engel olarak değil, heyecan verici bir fırsat alanına açılan açık bir kapı olarak değerlendirdiği söylenebilir. Goldring ve Sims (2005), sınır genişletici liderliğin, “ortak kurumların her birinde örgütsel güce sahip olanlar ile yine aynı kurumlarda yalnızca gayri resmi güce sahip olanlar arasındaki sofistike bir dansı içeriyor olması sebebiyle” (s. 234) etkili olduğunu iddia etmiştir. Sınır genişleticiler, kuruluşlar ve topluluklar içinde ve arasında serbestçe ve esnek bir şekilde hareket ederler. Sınır genişleticiler, çok çeşitli bileşenlerle meşgul oldukları için ne fiziksel olarak (okul duvarları içinde), ne örgüt içerisinde (dar görev tanımlarıyla) ne de politik olarak (okul kurulları veya mütevelli heyetleri tarafından) sınırlandırılmaktadırlar. Bu tür bir esneklik ve özerklik, genellikle denetçilerin, başkanların veya kurum müdürlerinin geleneksel olarak tanımlanmış örgütsel rollerinin bir özelliği değildir (Sanders & Harvey, 2002).

2.1.6. Sınır Genişletme alışmalarını Etkileyen Kurumsal Faktörler

Bu bölümde, sınır genişletme çalışmalarını etkileyen ve bu çalışmalara yön veren kurumsal düzeydeki faktörler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

2.1.6.1. Liderlik

Çeşitli araştırmalarda (Maurrasse, 2001; Walshok, 1999; Ward, 1996; Votruba, 1996; Zlotkowski, 1998) kurumsal liderlik, toplumsal katkı ve dışa açılım konusunda kurumsal bağlılığın önemli bir belirleyici faktörü olarak gösterilmektedir. Okul-üniversite iş birliği modelleri üzerine yapılan bazı araştırmalar (Killion, 2011; Williams, 1986), her bir ortağın aralarındaki iş birliğine yönelik kendi beklentileri ve hedefleri olduğundan bu tür ortaklıkların güven ve bağlılık gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Killion'un (2011) iş birliğini savunan çalışmasında ve Williams'ın (1986) ortaklıklar üzerine yapılan araştırmasında, başarılı ortaklıklar için gerekli özellikler incelenmiştir. Her iki alışma (Killion, 2011; Williams, 1986) da bu ortaklıkların temel bileşenlerinin; tarafların ittifakın hedeflerini, vizyonlarını ve hayallerini karşılıklı olarak belirlemelerinin yanı sıra ideal bir ortakta aradıklarını ortaya çıkarmaları olduğunu vurgulamıştır. Başarılı ortaklıklar, ortak hedefler ve vizyonlarla uyumlu birkaç temel bileşene dayanır. Bunlar arasında paylaşılan stratejik vizyon, etkili iletişim ve ortaklar arasında eşitlik taahhüdü yer alır. İyi tanımlanmış stratejiler ve yasal anlaşmalar oluşturmak, yanlış anlamalar ve mali eşitsizlikler gibi potansiyel risklerin üstesinden gelmek için gerekli olan hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik eder (Nakanjako vd., 2021). Ayrıca, ortaklık dinamiklerinin bilinçli bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi, iş birliğinin sürdürölmesi ve istenen sonuçlara ulaşılması için çok önemlidir (Mangold, Denke, Gorombei, Ostroski, & Root, 2014). Farklı paydaşların entegrasyonu, özellikle Birleşmiş Milletler Sürdüröllebilir Kalkınma Hedefleri gibi karmaşık girişimlerde kaynak havuzunu geliştirmekte ve sinerji yaratmaktadır (Filho vd., 2024).

Walsh ve Backe (2013), çeşitli kurumların okul-üniversite iş birliklerine girme nedenlerini incelediklerinde, etkili iş birliklerinin dört ortak özellik taşıdığını ortaya koymuşlardır. Bu özellikler; ortak kavramsal anlayış, rollerde karşılıklılık, sağlam operasyonel stratejiler ve hem ortaklığın hem de sonuçlarının değerlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Benzer şekilde Simmons ve diğerleri (2007), iş birliği içindeki bölge-üniversite ortaklıklarında ilk kez okul lideri olan kişileri inceledikleri araştırmalarında, "ortaklar arasında karşılıklı bağımlılığın ve paylaşılmış sorumluluğun kabul edilmesi

gerektiği” sonucuna ulaşmışlardır (Simmons vd., 2007, s. 546). Araştırma, başarılı ortaklıkların, her katılımcı kuruluşun tüm seviyelerinde iş birliğini ve koordinasyonu gerektirdiğini ortaya koymuştur. Bu gereklilik, özellikle ortaklığın her iki tarafındaki liderlik ve yönetim için geçerlidir. Ortaklığın mümkün olduğunca etkili olabilmesi için tüm ortakların, ortaklığa olan bağlılığı paylaşımları ve diğer tarafın ortaklığın başarısına yapabileceği katkıya saygı duymaları gerekir. İş birliğinin tarafları arasındaki bu karşılıklı saygı ve bağlılık, ortaklar arasındaki güvenin gelişmeye başlayabileceği şeffaflık ortamının sağlanmasıyla oluşabilecektir (Simmons vd., 2007). Nitekim, eğitim alanında ortaklık bağlamında yürütülen araştırmalar (Goodlad, 1993; Rakow & Robinson, 1997), başarılı bir birlikteliğe doğru atılacak önemli bir adımın ortak bir vizyona sahip olmak olduğunu ortaya koymuştur. Rakow ve Robinson (1997), üniversitelerdeki “fildişi kule” zihniyeti ile devlet okullarının “siperleri” arasındaki ikilik anlayışının kabul edilmesinin, karşılıklı güven ve ortak bir vizyon geliştirmek için bir platform görevi gördüğünü belirtmiştir.

2.1.6.2. Örgüt Yapısı

Merkezi dışa açılım birimlerinin veya rektörlük bünyesinde bulunan birimlerin, hizmetlerin yerel topluluklara iletilmesi, koordinasyonu ve iletişiminin sağlanması açısından merkezi olmayan yapılardan daha etkili olduğunu öne sürülmektedir (Weiwei & Lieber, 1998). Kurum dışındaki topluluk ortaklarının, üniversite ortaklarıyla iş birliği fırsatları hakkında bilgi edinebilecekleri “giriş noktalarına” erişebilmeleri gerekmektedir (Lynton & Elman, 1987). Örgütsel yapı, topluluk düzeyinde de önemlidir; çünkü, topluluk liderliğine katılım (paylaşımlı yönetim, paylaşımlı personel pozisyonları ve komite çalışmaları) ortaklar arasında müzakere edilerek yeniden yapılandırılmaktadır (Bringle & Hatcher, 2002).

Kurumsal yönelimleri kurumlardaki insanların yönelimlerinden ayırmak mümkün olmadığı gibi, “bir ortaklığın kimliğini” o ortaklığı oluşturan kişilerin davranışlarından ayırmak da kolay değildir (Dostillio, 2017). Buna örnek olarak Goodlad (1993), bir devlet okulu öğretmeninin ve bir üniversite profesörünün çalışma kültürlerinin oldukça farklı olduğunu ve bu iki grubun bir araya gelişinin uzun vadede sürdürülmesinin zor olacağını vurgulamıştır. Her grubun çalışma ortamında farklı normların bulunduğunu ve ortaklık aşamasında grupların birbirlerinin kültürünü öğrenme fırsatına eriştiğini belirtmiştir.

Başarılı bir ortaklık için her iki tarafın da ortaklık süresince hem bireysel hem de grup düzeyindeki amaçlar konusunda net olması gerekir (Killion, 2011; Williams, 1986). Ayrıca, ortaklık başarısını teşvik etmek için açık iletişim kanallarını sürdürmek önemlidir; çünkü, hedefler ve beklentiler sözleşme süresi boyunca desteklenmezse uyumsuzluklar kolayca ortaya çıkabilir (Killion, 2011; Williams, 1986). Bu tür bir uyumsuzluk, dikkate alınmazsa, ortaklıktaki kurumların paylaşılan vizyondan sapmasına neden olabilir (Goodlad, 1993). Üniversite ve toplum çıkarlarının örtüştüğü ortak bir zemin bulmak ortaklığa fayda sağlayabilecektir. Her iki grubu da ortaklık geliştirmenin erken aşamalarına dahil etmek, iş birliğinin ortakları arasında güven oluşturulmasına yardımcı olarak birleşme sürecinde kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan endişeleri azaltmaya yardımcı olmaktadır (Goodlad, 1993).

Killion (2011), tüm ortaklıkların paylaşılan bir özelliği olarak her bir ortağın kendi beklentilerinin ve hedeflerinin olması gerektiğine işaret etmektedir. Killion, ortaklar arasındaki bağlılık ve karşılıklı güvenden yola çıkarak, ortaklığa girenlerin dikkate alması gereken şu dört temel soruyu yapılandırmıştır: “Hedeflerimiz, vizyonumuz ve hayallerimiz nelerdir? Bir ortakta ne arıyoruz? Bu ortaklıktan beklentilerimiz nelerdir? Her birimiz diğer ortağın hedeflerinin, misyonunun ve vizyonunun yerine getirilmesine karşılıklı olarak nasıl katkıda bulunacağız?” (s.11). Basit gibi görünen bu soruların cevaplanması her zaman çok kolay olmayabilecektir. Herhangi bir ortaklığa girenlerin hem bireysel hem de ortak hedeflere sahip olacakları varsayılabilir ancak ortaklığı kuruluş aşamasının ötesine taşıyacak olan faktörler bağlılık, güven ve iletişim düzeyi olacaktır (Smith, 1987). Her bir ortağın, bu aşamada gereken özeni göstermesi gerektiği veya ortaklık gelişiminin bir sonraki aşamasına geçmeye çalışırken ek zorluklarla karşılaşma riskini alması gerekebileceği açıktır (Killion, 2011).

2.1.6.3. Öğretim Üyeleri ve Personel Katılımı

Toplumsal hizmet değerlerinin kurumsallaşması için güçlü bir bağlılığı olan öğretim üyesi ve personel çekirdeğinin gerekli olduğu bilinmektedir (Zlotkowski, 1998). Bu bağlılık, toplumsal katkıyı teşvik eden veya engelleyen kurumsal ödüller ve mekanizmalarla şekillenmekte ve kurumsal liderlerin desteği ve uygun ödül ve yapıların varlığıyla, sınır genişleticiler toplumsal katkıyı kolaylaştırma yükünü taşımaktadırlar (Weerts & Sandman, 2008). Ahmed, Beck., Maurana & Newton (2004), üniversiteler ve topluluklar arasındaki etkileşimin önemine rağmen, akademisyenlerin araştırma

ortaklıklarına dahil olma konusunda çeşitli nedenlerden dolayı isteksiz davrandıklarını belirterek bunun nedenlerini (a) topluluk bilgisine saygı gösterilmemesi; (b) topluluk üyelerinin araştırma için bir ortaktan ziyade bir nesne olarak görülmesi; (c) iş birliğine dayalı araştırmaların titizlikten yoksun olabileceği algısı; (d) iş birliğinin sağlayabileceği faydalar konusunda yetersiz anlayış, (e) iş birliklerini yürüten ve bilgilendiren araştırma mentörlerinin eksikliği; ve (f) iş birliğine dayalı araştırma yürütmek için teşvik, hibe ve ödüllerin olmaması olarak sıralamışlardır.

Sınır genişletme personeli ve üstlendikleri rol hakkında daha fazla netlik elde etmek için, içinde çalıştıkları sistem sınırlarının tanımlanması gerekmektedir. Rekabette kalabilmek için kuruluşlar, sınırlarının şeklini ve işlevselliğini sürekli olarak gözden geçirmelidir. Örgütsel sınırların temel işlevlerinin koruma sağlamak ve kaynaklar için ortak bir konum oluşturmak olduğu düşünülmektedir (Ashkenas vd., 2015). Callister ve Wall (2001), eş zamanlı müzakerelerdeki sınır genişletici ve dış paydaş davranışının, sınır genişleticinin kendi organizasyonu ile ilişkisinin doğası, sınır genişletici-dış paydaş etkileşimi, sınır genişleticinin kişisel özellikleri ve sınır genişleticinin örgütü ile dış paydaş arasındaki ilişki gibi faktörler tarafından şekilleneceğini ifade etmiştir.

İşe alma ve terfi ile ilgili insan kaynakları politikaları, görev süresi ve eğitim tahsisi ile ilgili akademik politikalar ve iç bütçe sürecinin bir parçası olarak finansman, toplum iş birliği ve sınır genişletme faaliyetlerinin takibini kolaylaştırabilecek faktörlerdir (Wade & Demb, 2009). Sınırları genişletme çabaları, kurumun misyonu, tarihi ve konumundan da önemli ölçüde etkilenebilmektedir. Holland (2005), önemli bölgesel zorlukları ve fırsatları olan ekonomik merkezlerdeki kurumların, büyük olasılıkla bir toplumla bağlantı gündemi benimsediğini öne sürmektedir. Sınır genişletme çabaları açısından öğretim elemanlarının ve personelin, kültürel özellikleri ve toplum paydaşlarıyla ve disiplinler arasında çalışma yetenekleri de kritik öneme sahiptir. Öğretim elemanlarının genellikle, toplum odaklı çalışmaları engelleyen araştırma ve yükselme tanımlarını ilerletmeye teşvik edildiği ve bunun sonucunda toplum ortaklarını keşif sürecinde pasif katılımcılar olarak konumlandığı bilinmektedir (Dickson vd., 1985). Cameron ve Quinn (1999), geçiş değişikliklerine atıfta bulunarak, başka bir tür temel değişiklik olmadan, yani örgütsel kültürde bir değişiklik olmadan, örgütsel performansta iyileşmeye devam etme olasılığının çok düşük olduğunu belirtmiştir. Buna göre, değişim için araçlar, teknikler ve değişim stratejisi kuvvetle uygulanmış olsa bile örgütün değerler, düşünme yolları, yönetim tarzları, paradigmlar ve problem çözme yaklaşımları

gibi temel kültürü aynı kalırsa örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik çabaların başarısız olacağını vurgulamıştır.

2.1.6.4. Kurumsal Kültür

Örgüt kültürü, insanların bilinçli ve bilinçsiz olarak nasıl algıladıklarını, hissettiklerini ve nasıl davrandıklarını ve dolayısıyla karar verme şekillerini etkilemektedir (Hansen & Warnerfelt, 1989; Schein, 1990). Bir kuruluşun kültürü, misyon beyanında kullanılan kelimelerden daha derine inmektedir. Kültür, üyeler tarafından zaman içinde sürdürülen örtülü anlayışlar, sınırlar, ortak dil ve paylaşılan beklentiler ağı olarak ifade edilebilir. Kültürün birçok tanımında varsayımlar, inançlar ve değerler gibi bilişsel kavramlara öncelik verilmektedir. Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin ortak olarak paylaştığı ve dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başarılı bir şekilde başa çıkmayı öğrenmek için davranışları ve uygulamaları şekillendiren inanç ve değerlerin genel modelidir (Schein, 1990). Bazı araştırmacılar ise kültür kavramını, davranışları ve kuralları içerecek şekilde genişletmişlerdir ve bu da kurumsal kültürün görünür ve gizli düzeyleri arasında ortak bir ayrımı sağlamaktadır. Bir başka deyişle, bu ayrım temel olarak iklim/kültür ayrımına karşılık gelmektedir (Kotter & Heskett, 1992).

Kültür, örgüt üyelerinin uygun davranış konusunda ortak olarak sahip olduğu bazı eserler veya uygulamalar, değerler ve inançlar ve gizli varsayımların bir karışımından oluşur (Cameron & Quinn, 1999; Schein, 1992; Schwartz & Davis, 1981). Örgüt kültürü, örgüt ile çevresi arasındaki adaptasyonu ve uyumu artırdığı için örgüt açısından stratejik bir varlık olarak değerlendirilebilir (Peters & Waterman, 1982). Örgüt kültürünün girişimcilik açısından örgütsel süreç içindeki önemli rolüne dikkat çekilmekte ve örgüt kültürünün örgütün başarısına yönelik ürettiği olumlu sonuçlara ve iş birliğinin sinerjik etkilerine odaklanılmaktadır (Sackmann, 1992; Chung & Gibbons, 1997).

Ortaklar arasındaki ve iş birliği yapan ortak kurumlarda çalışan insanlar arasındaki güven, etkili ve olumlu iş birliği ve iletişimin bir yan ürünüdür (Williams, 1986). Güven, aynı zamanda kurum kültüründe bulunan psikolojik bir yapı olarak da görülebilir (Fullan, 1996). Değişim sürecinden birlikte geçtiklerinden ortak bir kurumsal kimlik oluşturulurken bireysel kurum kültürleri de dikkate alınmalıdır (Fullan, 1996). Kurumsal kültür ve bu kültür içindeki kimlik yapısı, çalışanların güvenlik, grup aidiyeti ve kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına izin verir (Mills, Simmons, & Mills, 2005). Fullan'ın (1996) da savunduğu gibi, psikolojik güvenli alan ihtiyacı,

kurumsal değişim için güçlü bir motivasyondur. Kişi kendini güvende hissetmezse, değişim ihtiyacını tanımak için gerekli olan şüphe duyma sürecine başlamayacak, güven yoksa ortaklıktaki bireyler psikolojik olarak da güvende hissetmeyecek ve ortaklığın insani temeli çökmeye başlayacaktır (Schein, 1999). Bunun sonucunda, kişi iş birliği sürecine ve süreç içindeki etkili aktörlere karşı güvensizlik geliştirerek “biz onlara karşı” mentalitesine sahip olur (Mills vd., 2005). Açık ve şeffaf bir ortaklığı sürdürmek için sürece ve değişimi gerçekleştiren insanlara güvenmek şarttır. Sürekli toplantılar yoluyla, taraflar birbirine güven tesis etmeye başlayabileceğinden, bu adım, ortaklığa karşı kişisel güvenin artması, insanların değerli hissetmesi ve ortaklar arasında karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayacaktır (Mills vd., 2005).

2.1.6.5. İç ve Dış İletişim

Ortaklık süreci boyunca iletişim, tüm katılımcılar arasında uyumu ve birlikteliği sağlayan kilit bir konumda bulunmaktadır (Heil, 1986; Mayo, 1930). İş birliği içinde yer alan her bir ortak kurumun; veliler, toplum temsilcileri, yönetim kurulu üyeleri ve çalışanlar gibi tüm paydaşlarını bilgilendirmek için sağlıklı bir iç ve dış iletişim gereklidir. Etkili iletişim ayrıca ortaklık içinde şeffaflık sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Heil, 1986). İş birlikli çalışmalarda iletişim kanalları işlevsiz bir hale geldikten sonra, ortaklar iş birliğini olumlu bir şekilde ilerletebilmek için kabul edilebilir ve verimli bir yapıya sahip iletişim kanallarını yeniden kurmalıdır (Heil, 1986; Mayo, 1930). İş birlikli çalışmalarda taraflar arasındaki iletişim kurma isteği, ortak bir vizyon oluşturmada, iş birliğini başlatmada ve ortaklar arasında güven oluşturmada temel teşkil etmektedir (Heil, 1986).

Yükseköğretim düzeyinde de hem üniversitenin farklı birimleri arasındaki hem de üniversite ile üniversite sınırları dışındaki paydaşlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi iş birlikli çalışmaların niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Merkezi hizmet faaliyetleri veri tabanı ile desteklenen güçlü bir merkezi iletişimin, dışa açılım programları geliştirmede kampüs içi iş birliğini teşvik edebileceği ve faaliyetlerin tekrarlanması azaltılabileceği öne sürülmektedir (Mankin, 2000). Dış paydaşları hedefleyen ve üniversitelerin topluma hizmet misyonları kapsamında sunduğu hizmetleri net bir şekilde ifade eden kampüs yayınları, üniversitelerin halkla ilişkiler yönündeki çalışmalarının ilerletilmesine de yardımcı olabilmektedir (Holland, 1997).

2.1.7. Sınır Genişletme ve Güç

Bennis, Berkowitz, Affinito ve Malone (1958), gücü “organizasyondaki pozisyon dahil olmak üzere bir dizi faktöre dayalı gerçek etkiye bulunma yeteneği” (s. 144) olarak tanımlamışlardır. French ve Raven (1959), gücü iki aktör arasındaki bir ilişki olarak görmüş ve bunu iki açıdan ele almıştır: Bu bağlamda, gücü kullanan kişinin davranışını ve bu davranışın muhatabının tepkisini belirleyen ne olduğunu tartışmıştır. French ve Raven’a (1959) göre, güç, çalışanları motive etmek için işleyen kurumsal ödüllendirme sistemlerini dikte eder. Aynı şekilde, ödüllendirme sistemleri de ilişki içinde gerginlik yaratabilir. Gücü kullanan kişi, istemeyeceği bir şeyi yapması için insanları etkileyebilir ve insanlar bu isteğe uymazsa, terfi veya maaş artışı gibi ödüllerin geri çekilmesi yoluyla cezalandırılabilir (French & Raven, 1959).

Gücün tanımlayıcı özelliği etkidir (Bennis vd., 1958). Bu etkinin nasıl işlediğini anlamak için French ve Raven (1959), ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, referans gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş tür güç kaynağı tanımlamıştır. Her güç türünün, duruma ve ilişkiye bağlı olarak insanları etkilemek için kullanılabildiğini belirterek bu güç türlerini şu şekilde açıklamıştır: “Ödül gücü”, güç sahibinin astları ödüllendirme yeteneğine dayanırken, “zorlayıcı güç”, eylemi etkilemek için manipüle etme yeteneği ile ilgilidir. Yasal güç, bir amirin konumu nedeniyle çalışanlar üzerinde etki sahibi olma hakkına sahip olduğunu dikte eden içselleştirilmiş kurumsal değerlerden kaynaklanır. Referans gücü (karizmatik güç), bir liderin saygı, sadakat veya hayranlık gibi unsurlara dayalı olarak çalışanları etkileme yeteneğini ifade eder. Son olarak, uzmanlık gücü ise belirli bir konuda bir kişinin diğerlerine göre daha yüksek bilgi seviyesine sahip olduğu algısına dayanır.

Eğitim alanındaki ortakların, iş birlikleri boyunca bu beş güç türünün her biriyle karşılaşma ihtimali vardır ve güç gösterileri nedeniyle ortaklar arasında çatışmalar çıkabilir (French & Raven, 1959). French ve Raven (1959), bu tür bir çatışmayı örnekleyerek engellenmesi için yapılabilecekleri şu şekilde açıklamıştır: Örneğin, müfredat geliştirmede eğitilmiş bir profesör, kendi müfredatını geliştiren bir öğretmenle çatışabilir. Bu durumda her iki tarafın da müfredat geliştirme konusunda uzmanlık gücü sergileme potansiyeli vardır ve her iki tarafın da güçlü argümanları olabileceği söylenebilir. Farkı oluşturacak şey, kişilerin geçmiş deneyimleri olacaktır. Profesör, akademik geçmişine ek olarak, eski bir ilkökul öğretmeni ise negatif bir duruma ve dolayısıyla güven kaybına yol açma potansiyeli olan durumu önlemek için bu bilgi tüm

gruba bildirilmelidir. Benzer şekilde, bir profesörün de sınıf öğretmeninin uzmanlık bilgisine ve deneyimine saygı duyması gerekmektedir.

Güç kavramı, sosyal bilimlerde ve siyaset bilimi ile sosyoloji gibi disiplinlerde henüz tam olarak üzerinde uzlaşmış bir kavram değildir ve terimlerin çoklu kullanımı güçlük çıkarabilmektedir (Parietti, 2022). Parsons (1957), güç kavramının gerek sosyal bilimlerde gerekse siyaset bilimi ve sosyoloji alanında, üzerinde uzlaşmış bir kavram olmadığını ifade etmiştir. Güç, doğrudan ve zorlayıcı bir etkiye indirgenmekten daha ziyade eylemleri ve etkileşimleri yönlendirme yeteneği olarak ele alınmalıdır (Bourdieu, 1989). Wrong (2002) gücü “bazı kişilerin başkaları üzerinde amaçlanan ve öngörülen etkiler yaratma kapasitesi” (s. 2) olarak tanımlar ve bu da birey adına güce ilişkin bir “niyet” unsuruna işaret etmektedir. Bu eyleme geçme eğilimi, bireyin olaylar ve eylemler üzerindeki kişisel hakimiyetine ve kontrolüne olan inancına atıfta bulunduğundan güçle daha da yakından bağlantılıdır. Etkili liderler bu güç kaynaklarının bir kombinasyonunu kullanarak diğerlerini olumlu yönde etkiler ve örgütsel sonuçları iyileştirir (Fuqua, Payne, & Cangemi, 2004).

Russell (1998), güç kavramının kullanımına ilişkin farklı anlayışlar ve yaklaşımların bulunduğu ve farklı bağlamlarda ve disiplinlerde gücün farklı şekillerde tanımlandığına dikkat çekmiştir. Russell’e göre güç, otorite veya kontrolle eş anlamlı olarak kullanılabilirken bazen de güç, etki veya ikna ile ilişkilendirmektedir. Aynı zamanda, gücün nasıl elde edildiği ve kullanıldığı konusunda da çeşitli görüşler vardır. Kimi durumlarda güç, zorlama ve yaptırım yoluyla elde edilirken, bazı durumlarda ise kişisel özellikler, karizma veya mesleki konum sayesinde elde edilmektedir. Güç kavramı aynı zamanda farklı sosyal ilişkilerde ve kurumlarda da farklı anlamlar içerebilir. Örneğin, siyasi güç, ekonomik güç, sosyal güç, kişisel güç gibi farklı türleri vardır ve bu türler arasındaki farklılıklar da kavramın anlamını etkilemektedir. Güç üzerine yapılan çalışmalarda güç yerine “kuvvet, etki, otorite, yaptırım, ceza, ikna, kontrol, zorlama ve daha birçok terim” kullanılmıştır (Russell, 1998, s. 10). Güç yerine otorite, otorite yerine ise güç kavramlarının kullanımı da yaygındır. Benzer şekilde, güç ile iktidarın birbirinin yerine kullanıldığına da sıklıkla rastlanmaktadır (Russell, 1998).

Organizasyon ve yönetim çalışmalarını da etkileyen ortak bir ayrım, “üzerinde güç uygulama” (power over) ve “güç verme” (power to) arasındadır (Göhler, 2009). Genel olarak, üzerinde güç uygulamaya ilişkin yaklaşımlar bir aktörün yapısal güç ilişkilerindeki göreceli baskın konumunu vurgularken, güç vermeye yönelik yaklaşımlar aracılık etmeye odaklanmıştır (Pitkin, 1972). Bazı sosyo-eleştirel araştırmacılar, üzerinde

güç uygulamanın aynı zamanda tahakkümün eş anlamlısı olduğunu düşünürken, güç verme ise genellikle güçlendirme (empowerment) ve özgürleştirme (emancipation) ile ilişkilendirilmiştir (Pansardi, 2012).

Bazı araştırmacılar (Lawrence, 2008; Lawrence, Winn, & Jennings, 2001) ise gücün doğrudan kullanımı ile kurumsal yapılara gömülü sistematik güç biçimleri arasında ayırım yapmışlardır. Bu sınıflandırmalar, farklı incelikteki güç biçimlerinin dört tezahürü şeklinde zorlama, manipülasyon, tahakküm ve özneleştirme olarak sadeleştirilmiştir (Fleming & Spicer, 2014). Ancak, bu sınıflamalarda araştırma perspektifleri arasında ayırım yapılmamıştır. Bu nedenle, aracılık-yönelimli güç verme kavramlarının ortaya çıkışının, sınır genişletme araştırmalarındaki araştırma perspektiflerinin işlevselciden yorumlayıcı yaklaşımlara doğru genişlemesiyle aynı döneme denk geldiği görülmektedir. Hiyerarşik, bürokratik örgüt kavramının altında yatan basit girdi-çıkı ilişkilerinin artık post modern örgüt bağlamında geçerli olmadığı iddia edilmektedir (Kellogg, Orlikowski, & Yates, 2006; Williams, 2002). Buna bağlı olarak, iş birliği ve bilgi paylaşımı, nitel yöntemler ve yorumlayıcı bir araştırma geleneği benimsenerek sınır genişletme süreçlerinde güçle ilgili olarak incelenen önemli unsurlar haline gelmiştir (Sieben, 2007).

Güç verme kavramı, güce erkeksi bir yaklaşım olarak “üzerinde güç uygulama” kavramının eleştirisine dayanan feminist bağlamlarda belirgin bir şekilde uygulanmıştır (Allen, 2016). Bu kavram, gücü kolektif eyleme yakından bağlar ve gücün “ortak amaçlara ulaşmak için çabaladığımızda, başkalarıyla giriştiğimiz eylem türlerinden ortaya çıktığını” iddia eder (Allen, 2002, s. 138). Böylece, “güç verme” genellikle güçlendirme (yetkilendirme) ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Allen, 2016; Pansardi, 2012). Belirli araştırma perspektiflerinde güç verme anlayışları arasında niteliksel bir fark vardır. Sosyo-eleştirel akademisyenler, yönetim bağlamlarında güçlendirmenin (empowerment) sınırlı anlaşılmasını sorun olarak görmüşlerdir. Burada güçlendirme, “organizasyonun yeni hedeflere ulaşmasını ve değişen bir çevreye adapte olmasını sağlamak için” çalışanların rolünü yeniden tanımlamak anlamına gelmektedir (Inglis, 1997, s. 5). Bu gelenekteki sınır genişletme araştırmaları (Nicholls & Huybrechts, 2016; Yagi & Kleinberg, 2011), sınır genişleticilerin kendilerini ve diğerlerini güçlendirerek iş birliği ve iş birliği performansı geliştirmeye veya iyileştirmeye yönelik yetkinliği nasıl kazandıklarına odaklanmıştır. İlgili alan yazında sınır genişleticilerin sınırları aşmak için kullandıkları çeşitli güç kaynaklarını inceleyen bazı araştırmalar, sınır genişletmenin güç kaynaklarını birleştirerek kolaylaştırılabileceğini vurgulamaktadır (Callier, 2021). Pfeffer (1992), örgütlerin, farklı güç kaynaklarını kullanarak

çevrelerindeki güç dengesini etkileyeceğini belirtmiştir. Örneğin hem kültürel becerilere hem de dil becerilerine sahip sınır genişleticiler, yalnızca kültürel becerilere sahip olanlardan anlamlı ölçüde daha fazla işlev yerine getirmektedirler (Barner-Rasmussen, Ehrnrooth, Koveshnikov, & Mäkelä, 2014). Öte yandan, kendi ülkelerinin kimliğini benimseyen sınır genişleticiler, eksik yetkinlikleri öğretmek veya önemli paydaşlara bağlayarak kendi ülkelerindeki işbirlikçileri güçlendirme eğilimindedirler (Kane & Levina, 2017). Böylece, kimlikleri ve kültürel repertuarları ustaca kullanarak kendi sınır genişletme faaliyetlerini de mümkün kılmaktadırlar (Yagi & Kleinberg, 2011).

Güçlendirme kavramı ile ilgilenen çalışmalar, kaynak odaklı araştırmalarla yönetsel bakış açısını paylaşmakta ancak “başkalarının sizin istediğinizi istemesini sağlamak” düşüncesinin aksine, başkalarının iş birliği yapmasını sağlamanın değerini vurgulamaktadırlar (Nye, 1990, s. 167). Berger (2005), sınır genişletme üzerine yaptığı çalışmada güçlendirmeye odaklanmış, aktörlerin iş birliği alanlarını nasıl birlikte yarattıkları üzerinde durmuş ve etkileşim içinde ortaya çıkan bir güç kavramını ortaya atmıştır. Ayrıca, iş birliği alanları oluşturmak için ortak çabaların, özellikle hızlı değişim ve belirsizlik koşullarında iş birliği kurarken, önemli olabileceği belirtilmektedir (Kellogg vd., 2006).

Bazı sınır genişletme araştırmacıları, sınırları sürekli müzakere edilen ve geçirgen yapılar olarak görür. Sınır genişleticiler, kendilerini ve diğerlerini iş birliği yönünde güçlendirdiklerinde, farklı çıkar türleri, anlamlar ve normlarla ilgili farklılıkları müzakere etmek zorundadırlar. Buna bağlı olarak, güçlendirmeye dayalı çalışmalar, küreselleşmiş dünyada bireysel, örgütsel ve demografik sınırları ve bu tür sınırların ekiplerde ve organizasyonlarda bilgi paylaşımını ve iş birliğini genişletmek için nasıl sürekli değiştirildiğini ve sürdürüldüğünü incelemiştir (Hsiao, Tsai, & Lee, 2012; Levina & Vaast, 2008). Bu kesişen sınırlar, çoğunlukla yorumlayıcı araştırma paradigmatlarıyla ele alınmıştır. Bu paradigmlar, kategorilerini yerinde geliştirmekte ve genellikle “belirli bir uygulama alanındaki sınır genişletme davranışlarını anlamak için uygulamaya dayalı analizden” yararlanmaktadır (Hsiao vd., 2012, s. 464). İş birliği ve bilgi paylaşımı, hem bireylerin diyalogu teşvik etme ve başkalarını ikna etme çabalarının (Yagi & Kleinberg, 2011) hem de ortak anlam yaratma ve platform oluşturma süreçlerinin (Kellogg vd., 2006) sonucudur. Sonuç olarak, güçlendirme odaklı çalışmalar, aktör ağının sınır genişletme faaliyetlerine ve sonuçlarına olan katkısını aydınlatmıştır (Collien, 2021). Sturdy ve Wright (2011), iş birliği yaratma, sürdürme ve genişletme bağlamında tüm aktörlerin katkısının incelenip değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Sınır genişletme araştırmalarında sosyo-eleştirel bir bakış açısı uygulayan güçlü ilgili iki yaklaşım öne çıkmaktadır: Tahakküm olarak güç ve özgürleşme aracı olarak güç. Her iki yaklaşım da toplumsal sınırların, iş birliği ve bilgi paylaşımı gibi sınır genişletme hedeflerine zarar verebileceğini veya hatta engelleyebileceğini savunmuştur. Dolayısıyla, güç-özgürleşme yaklaşımları, sınır genişleticilerin ve diğer aktörlerin toplumsal sınırları ve ilgili güç ilişkilerini nasıl değiştirdiğine odaklanır. Sınır genişletme faaliyetlerinin toplumsal sınırların altında yatan sosyal normları nasıl değiştirdiği ve böylece topluluklar ve kuruluşlar içinde bilgi paylaşımının artmasına yol açtığı kanıtlanmıştır. Örneğin, sivil toplum kuruluşu moderatörlerinin kasıtlı olarak kapsayıcı bir grup oluşturduğu ve cinsiyet ve kast engelleri arasında diyalogu teşvik ettiği kırsal Hint bölgeleri, bu tür diyalogun olmadığı yerlere göre bilgi paylaşımında daha başarılı olmuştur (Qureshi, Sutter, & Bhatt, 2018).

1990'ların ortalarından bu yana, küçük bir grup post-yapısalcı sınır genişletme araştırmacısı, güç, söylem ve bilgi arasındaki iç içe geçmişlikle ilgilenmeye başlamıştır. Bazen “güç aracılığıyla” olarak anılan post-yapısalcı güç kavramlarının geliştirilmesinde (Spencer & Doull, 2015), Fransız sosyolog Michel Foucault'nun görüşlerinden yoğun bir şekilde yararlanılmıştır. Foucault odaklı bir bakış açısından, “güç, grupların ve bireylerin sahip olduğu bir mülk veya kapasite olarak ele alınamaz” (Geciene, 2002, s. 119). Buna karşılık, Foucault, gücün toplumlara nüfuz ettiğini (Foucault, 1980), hem baskıcı hem de üretken olduğunu (Foucault, 1977) ve çoğunlukla hafife alınan, normalleştirilen ve bünyeye alınan (Hardy & Clegg, 1996) yapılar, kültürler ve teknolojilerde yer aldığını vurgulamaktadır.

Sınır genişletmede post-yapısalcı perspektifler, “hiçbir sınır nesnesinin (ve sınır genişletme süreçlerine dahil hiçbir aktörün) gücün etkilerinden bağımsız olamayacağını ve bu nedenle bu (genelde gizli) güç etkilerinin doğasını araştırmanın gerekli olduğunu” savunur (Thomas, Hardy, & Sergeant, 2007, s. 30). Foucault yanlısı bakış açısına göre, sınır genişletme süreçlerinin nesneleştirme ve özneleştirme olmak üzere iki güç etkisi vardır (Foucault, 1982). Güç, gerçekliği oluşturan çeşitli söylemler aracılığıyla üretilen gerçeklikle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır; bu söylemler, sözünü ettikleri nesneleri ayırt ederek ve kategorize ederek üretmektedir (Alvesson & Deetz, 2006).

Parietti'ye (2022) göre, güç kavramı üzerine yapılan çalışmalarda, açıklık ve belirginlik için terim ve kavramların tutarlı bir şekilde kullanılması önem taşımaktadır. Araştırmacıların ve yazarların, çalışmalarında güç ve onun alt kavramları üzerindeki farklı yaklaşımları netleştirmeleri ve kendi çalışma bağlamlarına uygun kavramları tercih

etmeleri önemlidir. Ancak bu sayede, güç kavramının daha anlaşılır ve tutarlı bir şekilde tartışılması mümkün olabilecektir. Gücün disiplinler arasında nasıl tanımlandığı ve anlaşıldığının yeniden değerlendirilmesinin gerekliliği savunulmakta ve olasılık kavramını içeren daha incelikli bir yaklaşımın siyasette hem deneysel hem de normatif çalışmaları zenginleştirebileceği öne sürülmektedir (Parietti, 2022).

2.1.8. Üniversite- Toplum- Sanayi İş Birliği

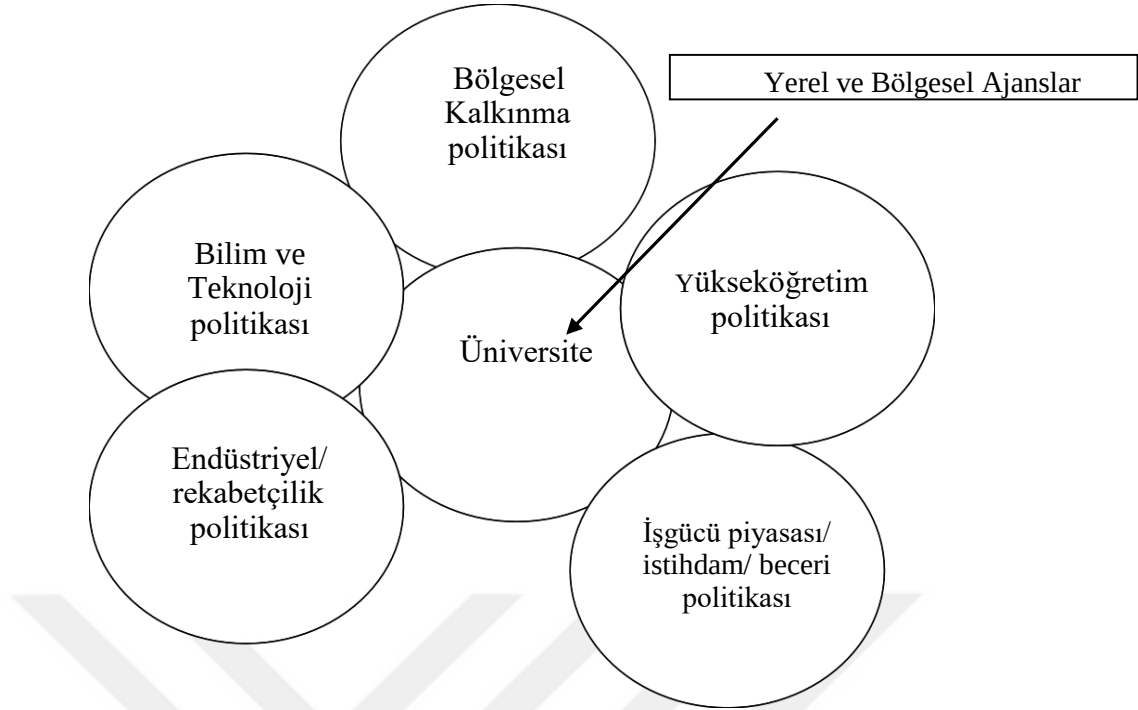
Yükseköğretim, kamu ihtiyaçlarını karşılamaya ve öğretim, araştırma ve hizmet yoluyla toplumu etkilemeye devam etmektedir. Bununla birlikte, ekonomik zorluklar ve kültürel ve sosyal değişim karşısında toplumun ihtiyaçları da değişmektedir. Yüksekokullar ve üniversiteler genişleyen bir küresel bağlamda etkileşim kurarken, topluluk düzeyinde ve bölgesel düzeyde iş birliği içinde çalışma ihtiyacı da günden güne artmaktadır. Birçok üniversitenin hem yüksek öğretim kurumlarının hem de çevredeki toplulukların karşılıklı yararı için, topluluk katılımına daha bilinçli ve proaktif bir şekilde odaklanmaya başladığı söylenebilir. Hizmet verdiği bölgede topluma yön veren bir kuruluş olarak, bir yüksekokul veya üniversitenin toplumsal ve bölgesel kalkınmayı etkileme konusunda önemli bir potansiyele sahip olduğu açıktır (Boyle vd., 2011).

Boulton ve Lucas (2011), son yıllarda üniversitelerin, diyalogu yoğunlaştırmak, eğitim iş birliklerini hayata geçirmek ve önemli küresel sorunlar üzerinde ortak araştırmalar yürütmek için giderek daha yapısal formlarda kullanılan uluslararası kurumsal bağlantılar ve ağlar geliştirmeye başladığına değinmişlerdir. Artan öğrenci hareketliliği eğilimi, bir üniversitenin mali kaynaklarına ya da ulusal işgücüne katkıda bulunmanın yanı sıra, yeni nesli küresel vatandaşlar olarak yetiştirme ortak görevinin temeli olarak görülmelidir. Davranışlardaki bu değişimler, üniversitelerin giderek daha fazla paylaştığı rasyonel ve insani değerler ve temsil ettikleri demokratikleştirici gücün yanı sıra küresel meselelerle ilgili uluslararası tartışmalara müdahil olma konusunda ortak bir ses bulmalarını da zamanlama açısından uygun kılmaktadır (Boulton & Lucas, 2011).

Üniversitelerin ve onlarla bağlantı kuran kurumların, ulusal hedeflere ve toplumsal ve ekonomik açıdan uygunluk vizyonuna kendilerini adapte etmelerinin nedenleri açıktır. Bir yandan, üniversitelerdeki bilim araştırmaları için sağlanan yüksek düzeydeki fon kaynağı, reddedilemez bir çekim kuvvetine sahiptir. Tıpkı daha zorlu araştırma hedefleri ve bunları gerçekleştirmek için daha pahalı yöntemler arayan bilim insanlarının olduğu gibi üniversitelerin maddi desteğe ihtiyacı vardır. Maddi sıkıntı

içindeki hiçbir üniversitenin iyi bir şekilde işleyemeyeceği açıktır. Öte yandan, akademik saflık söyleminin sürekliliğine rağmen, üniversiteler her zaman toplumlarının bir ürünü olmuştur ve öyle de kalacaktır (Boyle vd., 2011). Üniversiteler sosyal açıdan sorumludur ve kamu yararını geliştirmeye çalışır. Toplumun algıları ve öncelikleri değiştikçe, üniversitelerin de algıları ve öncelikleri değişir. Üniversiteler, olguların gerçek doğasını anlamaya yönelik üstün bir misyonu, içinde bulundukları çevreye uygun olma arayışında bulunan bir toplumsal misyonla uzlaştırma çabasındadır (Boulton & Lucas, 2011).

Arbo ve Benneworth (2007), yükseköğretim kurumlarından yalnızca eğitim ve araştırmanın geleneksel işlevlerine hizmet etmelerinin değil, aynı zamanda “kendilerinin ekonomik, sosyal ve kültürel çevrelerinin gelişmesinde aktif bir rol oynamalarının” beklendiğini vurgulamıştır” (s. 6). Arbo ve Benneworth’a göre, üniversitelerin toplum için önemi, topluma sunmaları beklenen katkı yadsınamaz bir gerçekliktir. Üniversitelerin topluma ve toplumun da üniversitelere katkı sağlamasını mümkün kılacak belirleyici unsurlardan biri, üniversitelerin etkili sınır genişletme uygulamalarını gerçekleştirebilmesidir. Bu bağlamda, üniversitelerin bölgesel fayda sağlayabilme açısından ulusal politika akışlarının yerel bir entegratörü olarak nasıl bir işlev üstlendiği (Goddard, 2005) Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Bölgesel fayda için ulusal politika akışlarının yerel bir entegratörü olarak üniversite

Kaynak: Goddard, 2005

Sınır genişletme uygulamaları bağlamında vurgulanması gereken önemli husus, üniversitelerin dış sermaye ve yatırım çeken kuruluşlar olarak rolleri ve farklı sermaye biçimleri arasında dönüşüm yapabilme kapasiteleridir. Uluslararası öğrencileri çekebilmek, yükseköğretimin bir ihracat endüstrisi veya ticareti yapılan bir hizmet olduğu anlamına gelecek ve bu da yükseköğretimi belirli bölgesel bağlamlarda güçlü bir sektör haline getirebilecektir. Dünyanın birçok yerinde üniversitelerin büyük işletmeler olabileceği ve hedeflerine ulaşmak için bir dizi kurumla çeşitli ortaklıklar kurabileceği açıktır. Bu bağlamda, bazı ülkelerdeki üniversiteler, kalkınma projeleri için dış sermaye sağlamak amacıyla karmaşık finansal düzenlemelere girmektedirler (Arbo & Bennewoth, 2007). İnovasyon alanındaki temel eksikliğin, araştırma bulgularından yararlanamamak olduğu yaygın bir inaniştir. Bu açığın üstesinden gelebilmek için üniversitelerin daha proaktif inovasyon ajanları olması gerekmektedir. Üniversitelerin inovasyondaki rolü, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde beşeri sermayesini geliştirmek; bilgi yoğun işletmelerin içe dönük yatırımlarını teşvik edecek şekilde bir bölgenin entelektüel, sosyal ve kültürel kaynaklarına katkıda bulunmak; girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmeye

yardımcı olmak ve etkileşim mekanizmaları oluşturmak için iş dünyası ile iş birliği yapmaktır (Boulton & Lucas, 2011).

2006 yılında Carnegie Vakfı, müfredat ve toplum ortaklıkları aracılığıyla kampüsleri toplumsal katkıya olan bağlılıkları açısından belirleyen seçici bir sınıflandırma sistemi oluşturmuştur (Carnegie, 2006). Carnegie Vakfı'nın çalışmaları toplum katılımını ilgi odağı haline getirmiş ve bu çalışmanın ardından toplum katılımıyla ilgili profesyonel ağlar ve mesleki gelişim fırsatları gelişmiştir. Örneğin, "Toplum Katılımı için Yükseköğretim Ağı" aracılığıyla üniversite-toplum iş birliğini teşvik etmek için 23'ten fazla ulusal derneğin katılımıyla bir koalisyon oluşturulmuştur. Ayrıca, yerel akreditasyon kuruluşları, toplum katılımını giderek daha fazla desteklemektedir ve kurumsal kalite değerlendirmelerine toplum katılımı göstergelerini dahil etmeye başlamışlardır (Sandmann & Weerts, 2008).

Toplumla iş birliği, yükseköğretimde kurum ve dış paydaşlar arasında iki yönlü bir iş birliği yaklaşımı için kullanılan ve kurumun ve daha geniş yelpazede toplumun karşılıklı yararına ortaklıkları tanımlayan bir kavram haline gelmiştir (Beere vd., 2011; Campus Compact, 2000; Creighton, 2006; Weerts & Sandmann, 2010). Campus Compact (2000), özellikle toplum-üniversite iş birliklerini keşfetmek için 1998 yılında yükseköğretim ve toplum liderleri konferansı düzenlemiş ve bu konferansta, "şirketler, hükümet ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmak üzere her sektör, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve demokrasimizi yeniden canlandırmak için seferber ediliyor" (s. 1) ifadesi kullanılmıştır. Toplumla iş birliği, yükseköğretim kurumu ve daha geniş toplum katmanları arasındaki sınırları genişletmek için bireylerin çeşitli rollerde yer almasını gerektirir. Toplum- üniversite ortaklıkları hem üniversite içinde hem de toplumda bu paydaşların taahhütlerini gerektirir (Boyle vd., 2011)

Toplum ortaklığı konusunda alan yazının önemli bir bölümü, özellikle kurumsal sınır genişletme yani, kampüsten topluma köprüler inşa etme ile ilgilidir (Votruba.1996). Bringle ve Hatcher (2000), kapsayıcı yönetim yapılarının geliştirilmesinin, kurumların toplum ortaklarıyla anlamlı alışverişleri kolaylaştırmak için kullandıkları bir köprü stratejisi olduğunu öne sürmektedir. Bu düzenlemelerde ortak yönetim, paylaşılan personel pozisyonları ve komite çalışmalarına toplum katılımı, ortaklar arasında sürekli olarak müzakere edilmekte ve yeniden yapılandırılmaktadır. Bu ortamlarda etkili üniversite-toplum ortaklıklarının geliştirilmesi, yüksek derecede güven ve sürdürülebilir ilişkilerin geliştirilmesini gerektirir (Maurrasse, 2001; Miron & Moely, 2005; Sandmann & Simon, 1999; Sandy, 2007; Walshok, 1999).

Ward (1996), üniversiteleri “gevşek bağlı”, birbirine bağlı ancak ayrı işlevsel alanlardan oluşan birimler olarak betimler. Toplumla etkileşimi kurumsallaştırmanın bir amacı, üniversitenin kamu yararına ilişkin hedeflerini ilerletmek için bu gevşek bağlı yapıları birleştirmek ve böylece kurumsal ve bireysel çabaların etkisini en üst seviyeye çıkarmaktır (Welch & Saltmarsh, 2013). Kolektif etki, farklı organizasyonların sistem düzeyinde stratejiler ve nihayetinde sistemik değişim içeren daha büyük bir amaç için birlikte çalışmasına yönelik bir platform olarak ortaya çıkmıştır. Sandy ve Holland (2006), etkili kampüs-toplum ortaklıklarının “açık, saygılı ve uygun iletişim yoluyla beslenen” (s. 40) ilişkilere dayandığı sonucuna ulaşmıştır. Toplumla iş birliği, yurttaşlığı olumlu yönde etkileyebilir ve katılanlara daha geniş bir misyon duygusu ve netlik sağlayabilir (Boyer, 1996). Boyer’e göre, bu çabalar, yükseköğretimin giderek artan iş odaklı yaklaşımını dengelemek ve “fildişi kulenin” izolasyonunu en aza indirmek için önemlidir. Boyer’e göre amaç, akademik ve sivil kültürlerin birbirleriyle daha sürekli ve daha yaratıcı bir şekilde iletişim kurduğu, insan söyleminin evrenini genişletmeye yardımcı olan ve hepimiz için yaşam kalitesini zenginleştiren platformlar yaratmaktır (1996). Toplumla iş birliği için kurumsallaşmış ve sürekli bir ilişki bir gerekliliktir ve yükseköğretimin önemli toplumsal rolünü sürdürmesi için bu gerekliliğe öncelik verilmelidir (Clewett & Fortenberry, 2009).

Sınırları genişleten bir örgüt, endüstriyel kaynak sağlayıcıları ile karşılıklı ilişkileri yönetmede çok kilit bir rol oynadığından ve böylelikle etkili araştırma iş birliklerinin oluşturulmasını teşvik ettiğinden önemlidir. Karşılıklı yarar elde etmek için sınırları genişleten örgütler, endüstriyel ortakların üniversiteler ve sanayi arasındaki kurumsal ve kültürel engelleri aşmalarına yardımcı olur. Bununla birlikte, daha az fark edilen bir husus, çeşitli iş birliği türleri ile endüstriyel kaynak bağımlılığını yönetmek için sınır ötesi organizasyonların işlevsel ve idari farklılaşması arasındaki bağlantıdır (Lee, 2014). Üniversite- sanayi iş birliğinin önemli potansiyeline rağmen üniversitenin kamu araştırması ile endüstrinin ticari operasyonu arasındaki kültürel uçurumun ve kurumsal engellerin aşılması gerekmektedir (Barnes, Pashby, & Gibbons, 2002).

Lee’ ye (2014) göre, resmi sınır genişletme örgütü, geleneksel gayri resmi iş birliğindeki kısıtlamaların üstesinden gelerek ve kişisel ortaklık düzeyini üniversitenin stratejik misyonuna yükselterek üniversite-sanayi iş birliklerinin büyümesini sağlayabilir. Üniversitedeki resmi bir sınır genişletme örgütü, endüstriyel kaynak sağlayıcılara yoğunlaştırılmış bir yönetim sistemi sağlayabilir. Yönetişim sistemi, uzun vadeli bir perspektiften organizasyon düzeyinde iş birliklerinin oluşumunu kolaylaştırabilecek

sözleşmeye dayalı düzenlemeleri, resmi irtibat prosedürlerini ve uzman koordinatörleri kapsamaktadır. Bu, politika yapıcılar için, kurumun kurumsal statüsünün ve iç yeteneklerinin üniversite-sanayi iş birliğinin etkin koordinasyonu için büyük önem taşıdığına dair önemli göstergedir (Lee, 2014). Bu iş birliğinin koordinasyonunda, sınırları genişleten bir örgütün üstlenebileceği rol ve etki bağlamında; teknoloji transfer ofisleri (Powers & McDougall, 2005; Kneller, 2007), üniversite-sanayi iş birliği araştırma merkezleri (Adams, Chiang, & Starkey, 2001; Boardman & Corley, 2008) ve sanayi-iletişim ofisleri (Jones-Evans, Klofsten, Andersson, & Pandya 1999; Fisher & Atkinson-Grosjean, 2002; Lee, Ohta & Kakehi, 2010) araştırılmaktadır.

Teknoloji Transfer Merkezlerinin (TTM) üniversitelerle olan sınır genişletme faaliyetleri, yalnızca bireysel merkez açısından değil, aynı zamanda bölgesel bir inovasyon sistemi açısından da önemlidir. Sınır genişletme faaliyetinin önemi, inovasyon üzerine üç farklı araştırma konusu bağlamında inceleme yapılarak anlaşılabilir. Bunlardan ilki, inovasyon grupları bir başka deyişle, yenilik kümeleri üzerine yapılan araştırmalardır (Breschi & Malerba, 2005). Bazı çalışmalar, sanayi bölgelerinde “kapı bekçisi” rolünün önemini göstermiştir, ancak bunlar lider firmalara odaklanmıştır (Boschma & Ter Wal 2007). TTM’ler aynı zamanda aktörler arasında sınır genişletme faaliyetinde de bulunabilir. Belirli bir coğrafi bölgede yerleşik olmaları göz önüne alındığında, bu merkezler, bir bölgenin kilit aktörleri arasındaki ağ yoğunluğunu artırarak teknolojik yayılımı ve bilgi paylaşımını teşvik edebilir ve destekleyebilir. Öte yandan, bazı merkezler, geçici sözleşmeli olarak işe alınan nitelikli uzmanların işverenleri olarak, araştırmacıların alan içinde hareketliliğini de sağlayabilir. Bu nedenle, TTM’lerin sınır genişletme faaliyetinin bir yan ürünü, bir grup içindeki bilgi akışlarında gözlemlenen artıştır (Breschi, Lissoni, & Montobbio, 2005).

İkinci araştırma konusu alanında, TTM’lerin sınır genişletme faaliyetinin önemini gün ışığına çıkaran bir bakış açısı sunan sosyal ağ analizi ve özellikle aracılık üzerine yapılan araştırmalar bulunmaktadır (Burt, Jannotta, & Mahoney 1998). Bu araştırmalara göre, yapısal bir boşluğu kapatan, yani, birbiriyle temas halinde olmayacak iki aktör arasındaki ilişkiyi harekete geçiren bir düğüm, iki ortağın mevcut bilgilerinin ötesinde gerekli bilgiyi elde etmelerine izin vermesi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Burt, 2005; Zaheer & Bell, 2005). Üçüncü araştırma alanında ise TTM’lerin üniversitelerle ortaklıklar yoluyla eriştikleri bilginin farklı doğası göz önüne alındığında, sınır genişletme rolü, yalnızca bir bölgedeki bilgi ve bilgi akışlarının beslenmesi ve ilgisiz kuruluşlar (aracı kurumlar) arasında doğrudan temasların etkinleştirilmesi değil, aynı

zamanda bilimsel bilginin firmaların iletişim kodlarına daha yakın bir dile dönüştürülmesi (bilgi çevirisi) olarak kabul edilmektedir (Carlile, 2004). Türkiye’de de TTO’ların izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla 2017 yılında Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği hazırlanmış ve Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik kapsamında TTO’ların amacı, “yükseköğretim kurumlarında, Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör iş birliği yapmak, üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almak ve uygulamaya aktarmak” (madde 1) olarak ifade edilmektedir. Aynı yönetmelik kapsamında TTO’lar, bu amaç doğrultusunda, yükseköğretim kurumlarının, “Yükseköğretim Kurulundan önceden izin almak kaydıyla yükseköğretim kurumu yönetim kurulunun kararıyla kurabilecekleri sermaye şirketleri” (madde 3/b) olarak tanımlanmaktadır. Bu yasal düzenleme sonucunda üniversitelere sermaye şirketi statüsünde teknoloji transfer şirketi kurma olanağı verilmesiyle üniversitelerin başta sanayi olmak üzere iş dünyası ile aktif bir şekilde iş birlikli çalışmalar yapması beklenmektedir (Çelik, 2018). Tushman ve Scalan’a (1981b) göre, “sınırlar arası iletişim zordur ve önyargıya ve çarpıtmaya eğilimlidir” (s. 291). Ancak, gelişmekte olan teknolojiler için piyasa taraması ve akademik ortaklarla ortak projelere katılım yoluyla TTM’ler, firmaların bilimsel bilgiyi özümseme ve değerlendirme yeteneğini ve özellikle potansiyel olarak daha uygulamalı ve kısa vadeli kurum içi projelerine tamamlayıcı nitelikte olan bilime dayalı projeleri belirleme ve değerlendirme kapasitesini besler (Carlile,2004).

Kurumların dışındaki kamu politikalarına ek olarak, yükseköğretim kurumlarındaki iç politika ve prosedürler, toplum iş birliği faaliyetlerine toplumsal katkıyı teşvik etmek için gerektiği şekilde gözden geçirilmeli ve revize edilmelidir (Beere vd., 2011; Buys & Bursnall, 2007; O’Meara, Sandmann, Saltmarsh, & Giles, 2011; Wade & Demb, 2009). Üniversitelerde akademik personel, toplumla iş birliği fırsatlarını takip etmeye çeşitli nedenlerle motive edilebilir. Yükseköğretim kurumlarının, toplum iş birliklerini ödüllendirip ödüllendirmediği veya teşvik edip etmediği, iç paydaşların bu rolü geleneksel sorumluluklarıyla ne ölçüde bütünleştirdiğini etkilemektedir (O’Meara vd., 2011; Wade & Demb, 2009). Araştırma üniversitelerindeki liderlerin, toplumla bağlantıları; kurumsal karmaşıklığı hesaba katan, geleneksel akademik çalışma biçimlerini tanıyan ve karşılıklı fayda için toplum ortaklarıyla karşılıklı ilişkileri geliştiren bir şekilde kavramsallaştırmalarına yardımcı olmak için yeni çerçevelere ihtiyaç duyulmaktadır (Beere vd., 2011).

2.2. Beşeri Sermaye

2.2.1. Beşeri Sermaye Kavramı

Beşeri sermaye teriminin kökleri, Schultz'un (1961) beşeri sermayenin, "bir kuruluştaki istihdam edilen kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluştuğunu" (s. 140) öne sürdüğü 1960'ların başına kadar uzanmaktadır. Beşeri sermaye, bireylerin eğitim ve öğretim yoluyla edindikleri bilgi ve beceriler olarak tanımlanır ve tıpkı diğer sermaye türleri gibi bilinçli yatırımın bir ürünüdür ve getiri sağlar (Schultz, 1961). Schultz'un beşeri sermayeye ilişkin ilk tanımı önemli olmakla birlikte, "değer" kavramını ve beşeri sermaye gelişiminde "yatırımın" önemini dikkate almaması bakımından sınırlıdır. 1981 yılında Schultz, bu tanımı yenilemiş ve beşeri sermayeye ilişkin "... doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan tüm insan yetenekleri, ... değerli olan ve uygun yatırımlarla artırılabilen nitelikler beşeri sermayeyi oluşturacaktır" (Schultz, 1981, s.21) şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Benzer şekilde, Penguin Dictionary of Economics (1984), beşeri sermayeyi, beşeri sermaye yatırımı sayesinde insanların ekonomik durumunun iyileştiğini vurgulayacak şekilde "bir bireyin sahip olduğu, gelir elde etmesine izin veren beceriler, kapasiteler ve yetenekler" olarak tanımlamıştır. Dünya Bankası (2006), beşeri sermayeyi, özellikle ekonomik üretime katkısına odaklanarak bireylerde somutlaşan üretken kapasite olarak tanımlamıştır. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 1998'de yayımlanan bir raporunda, beşeri sermaye, ekonomik faaliyetlerde bulunan bireylerde somut olarak gözlemlenebilen özelliklerin yanı sıra bu bireylerin sahip olduğu bilgi, beceriler, yeterlilikler olarak tanımlanmıştır (OECD, 1998). OECD'nin (2001b) bir başka raporunda ise beşeri sermaye, sosyal ve ekonomik refahın yaratılmasında rol alan bireylerin kullandığı bilgi ve beceriler ile somut bir şekilde görülen yetkinlikleri ve özellikleri olarak tanımlanmıştır. OECD'nin bu tanımları, öğrenme ve deneyim yoluyla edinilen çeşitli becerilerin yanı sıra doğuştan gelen yetenekleri de içermesi bakımından oldukça kapsayıcıdır. Yeni ekonomik büyüme teorileri, beşeri sermayeyi bireylerin doğuştan gelen ve sonradan edindikleri beceri, bilgi ve deneyimlerinin toplamı olarak nitelendirmiştir (Kucharčíková, 2011).

Beşeri sermaye, bir kurumun verimliliğinin artırılmasında önemli bir rol oynayan çalışanların beceri, bilgi ve uzmanlık stoğudur (Kucharčíková, Tokarčíková, & Blašková, 2015). Yükseköğretimde beşeri sermaye, akademisyenlerin uzmanlık, bilgi ve deneyimlerini içeren bireysel yetkinliklerinde bulunan maddi olmayan değeri ifade eder (Secundo, Dumay, Schiuma, & Passiante, 2016). Avrupa Komisyonu tarafından

desteklenen “İnovasyon Yönetimini Anlamak ve Geliştirmek için Maddi Olmayan Değerlerin Ölçülmesi- MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management. (1998-2001)” projesi beşeri sermayeyi, bir çalışanın işten ayrılırken yanında götürdüğü bilgi ve çalışanın yetenekleri olarak formüle etmektedir (Canibano, García-Ayuso, Sánchez, & Chaminade, 2002). Lapaña (2010), beşeri sermayeye ilişkin en geniş tanımlardan birini yapmıştır. Beşeri sermayenin bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerileri, fiziksel ve zihinsel yetenekleri ve bireylerin düşünme biçimini, toplumdaki yerini ve rolünü içerdiğini belirtmiştir. Ayrıca, ülkenin sosyo-ekonomik gelişimini belirleyen belirli bir alanda ve ortamda belirli bir şekilde hareket etme yeteneği sağladığına dikkat çekmiştir.

Beşeri sermaye, bireyin işe getirdiği özelliklerden oluşur. Bu özellikler zekâ, tatmin edici bir çalışma enerjisi, genellikle olumlu tutum, güvenilirlik ve bağlılığı içerir. Ayrıca öğrenme yeteneği, yetenek, hayal gücü, yaratıcılık ve sıklıkla “sokak zekâsı” olarak adlandırılan iş bitiricilik becerisini de kapsar (Fitz-Enz, J., 2000). Motivasyon ve davranışın bazı yönleri ile bireylerin fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığı da beşeri sermaye olarak kabul edilmektedir (OECD, 2011).

Beşeri sermaye kavramı, bireylerin eylemde ve ekonomik büyümede değişime izin veren bilgi ve yetenekleriyle ilgilidir (Coleman, 1988). Beşeri sermaye, insanların doğuştan gelen yeteneklerini, zamanını, enerjisini ve davranışlarını içerebilir (Davenport, 1999). Beşeri sermaye, toplumda başarılı olması için kişinin yeteneklerini güncellemeyi ve yenilemeyi amaçlayan resmi eğitim ve öğretim yoluyla geliştirilebilir. Beşeri sermayenin, insanların sahip olduğu beceriler, bilgiler ve uzmanlıkta somutlaştığı söylenmektedir ve bu nedenle, beşeri sermaye bireyler, kuruluşlar ve toplumlar için rekabet gücü sağlayan önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Gimeno, Folta, Cooper, & Woo, 1997; Coleman, 1988). Florin ve Schultze (2000), farklı beşeri sermaye türleri arasında bir ayrım yapmıştır. Bu ayrıma göre; örgüte özgü beşeri sermaye, yalnızca belirli bir örgütte değerli olan beceriler ve bilgiler ile ilgili iken sektöre özgü beşeri sermaye ise bir sektöre özgü deneyimlerden elde edilen bilgilerle ilgilidir. Bireye özgü beşeri sermaye, çok çeşitli firmalar ve endüstriler için geçerli olan bilgi ve becerileri ifade etmektedir (Florin & Schultze, 2000).

Beşeri sermayeyi geliştirmeye yönelik herhangi bir strateji kapsamında bu stratejinin oluşturulduğu ve kullanıldığı okullar, kuruluşlar, işgücü piyasaları, topluluklar, ulusal kurumlar ve kültürler gibi sosyal ortamların etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Beşeri sermayenin kendisi bireysel bir özellik barındırır ve insanların birlikte hareket

etmelerini, sinerji yaratmalarını ve ortaklıklar kurmalarını sağlayan sosyal hayatın yönlerine (ağların, normların ve ilişkilerin varlığına) atıfta bulunan sosyal sermaye ile karıştırılmamalıdır (OECD, 1998). Sosyal sermaye, “sosyal ilişkiler dokusu tarafından kazanılan ve harekete geçmeyi kolaylaştırmak için seferber edilebilen bir iyi niyettir” (Alder & Kwon, 2002, s. 17). Alan yazında son yıllarda önemli bir ilgi görmekte olan sosyal sermaye; bireysel (Burt, 1992), örgütsel (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ve toplumsal (Putnam, 1993; Dasgupta & Serageldin, 2000) olmak üzere farklı düzeylerde incelenmiştir. Sosyal sermaye alan yazınındaki temel önerme; ilişki ağlarının, bireyin veya kolektifin iyiliği için kullanılabilecek kaynakları oluşturduğu veya bunlara yol açtığıdır. Bireyleri, geliştirilebilen ve çevresel faktörleri şekillendirebilen kaynaklar olarak algılayan ekonomik bakış açısının aksine, sosyal sermaye insan eylemine sosyolojik bir bakış açısıyla bakmakta ve bireyleri toplumsal faktörlerin şekillendirdiği aktörler olarak görmektedir (Dakhli & De Clercq, 2004). Eğitim bağlamında ortaklıklara ilişkin alan yazın incelendiğinde, sosyal sermayenin bir ortaklığın ağları ve üyeleri arasındaki güveni ve uyumu güçlendiren kilit bir bileşen olduğu görülmektedir (Dhillon, 2013; Eddy, 2010). Coleman (1990), güçlü topluluklar okulda öğrenmeyi geliştirdiğinde, sosyal sermayenin beşeri sermaye edinme yeteneğini nasıl etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Sosyal sermaye, beşeri sermayenin geliştirilebileceği bağlamı da belirler. Kurumların ve bireylerin sosyal ağlarının genişlemesine olanak sağlayan sınır genişletme uygulamaları, sosyal sermaye geliştirme işlevi aracılığıyla bireylerin beşeri sermayelerinin gelişiminde de rol almaktadır. Bu bağlamda, yükseköğretimdeki beşeri sermayenin en önemli bölümünü oluşturan akademik personelin uluslararası iş birliği girişimlerinin geliştirilmesindeki rolü vurgulanmasına rağmen iş birliği unsurları olarak güven, karşılıklılık ve iletişimin personel arasında nasıl geliştiğine veya bu yönde bir gelişimin neden önemli olduğuna dair az sayıda araştırma mevcuttur (Bennich-Björkman, 2017, Spencer-Oatey, 2013). İş birliğinin bu bağlamdaki analizi, sosyal sermayenin iş birliğinin yönetimindeki ve geliştirilmesindeki önemini vurgulamaktadır (Murphy, Perrot, & Rivera-Santos, 2012). Buna göre sosyal sermaye, birimler arası kaynak alışverişini, iş birliğini, karşılıklılığı ve değer yaratımını kolaylaştırmaktadır (Alder & Kwon, 2002). Sosyal sermayenin başarısı aktörler arasında gelişen ilişkilere bağlıdır ve herhangi bir iş birliği ortağının özel mülkiyeti altında değildir (Burt, 1995).

Bilgi temelli bir perspektiften bakıldığında, yönetimin beşeri, sosyal ve yapısal sermaye arasındaki etkileşimleri doğru değerlendirmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle sosyal sermayenin, diğer tüm sermaye türlerini birbirine

bağlayan bir bağ olduğu ve hem çalışanların yaratıcılığında hem de örgüt düzeyindeki inovasyonda kilit bir rol oynadığı gösterilmiştir (McCracken, McIvor, Treacy, & Wall, 2017). Bu nedenle, örgütte sosyalleşmeyi engelleyebilecek her türlü engeli tespit edebilmek için yönetimin beşeri sermaye ve yapısal sermayenin yanı sıra sosyal sermayeyi de değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda, kurumsal iklim ve yapı hem beşeri hem de sosyal sermaye gelişiminin kilit kolaylaştırıcısı haline gelmektedir (McCracken vd., 2017).

2.2.2. Beşeri Sermaye Teorisi

Bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, tutum ve deneyimin ekonomik değeri beşeri sermayeyi oluşturmaktadır. Bireylerin sahip olduğu beceriler doğuştan kazanılmış olmakla birlikte sonradan da edinilmiş olabilir. Dolayısıyla, birey beşeri sermayesini yaşamı boyunca sınırsız bir şekilde artırabilir (Krueger & Lindahl, 2001; Abdioğlu & Albayrak, 2018). Beşeri sermaye teorisi, bireylerin doğuştan gelen yetenekleri ile daha sonradan insana yapılan yatırım sonucunda elde edilen yeteneklerin birikiminin, çalışanların verimliliğini artıracığını vurgulamaktadır (Odior, 2011).

Eğitimde harcanan zamanın fırsat maliyeti olarak da tanımlanan beşeri sermaye, genel olarak eğitim ve öğretimde geçen toplam sürenin birikimidir (Taş & Yenilmez, 2007). Schultz (1961) ve Becker (1975) tarafından geliştirilen beşeri sermaye teorisinde beşeri sermaye, ekonomik büyümenin temel belirleyicilerinden biri olarak tanımlanmakta ve ülkelerin teknolojilerinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Teixeira & Queirós, 2016).

Beşeri sermaye teorisinin en önemli isimlerinden Becker (1993), eğitime, sağlığa, beceri kazandırma faaliyetlerine yapılan harcamaların fiziki ya da finansal sermayeyi değil beşeri sermayeyi geliştirdiğini iddia etmektedir. Bunun gerekçesini ise fiziki ve finansal sermayeyi kişiden ayırmanın mümkün olması ancak bir kişinin bilgisini, becerisini, sağlığını ve değerlerini ondan ayırmanın mümkün olmamasıyla açıklamaktadır. Bir başka deyişle, beşeri sermaye, insanların sahip oldukları bilgi, beceri, sağlık ya da değerlerden ayırlamayacağını öngörür. Beşeri sermaye, fiziki sermaye gibi stoklanamadığından, üretimde kullanılmadığında sonsuza dek yok olmaktadır. Diğer taraftan fiziki sermayenin kullanılıp kullanılmayacağı ve nerede, ne zaman kullanılacağı sermaye sahibinin tasarrufundadır. Ancak, beşeri sermaye için aynı şeyi söylemek mümkün değildir (Karagül, 2002).

Becker (1993) eğitim, öğretim, sağlık ve benzeri harcamaların beşeri sermayeye yapılan yatırımlar olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Beşeri sermayenin geliştirilmesi, işletmeler ve bir bütün olarak ekonomi için hem doğrudan hem de dolaylı bir dizi faydalı etkiye sahip olabilir (Michie, 2001). İnsan sermayesi gelişiminin, çalışanların görevlerini yerine getirme kapasitelerinin artmasının doğrudan bir sonucu olarak daha yüksek bir üretkenliğe ve karlılığa neden olması beklenebilir. Beşeri sermaye gelişimi, çalışanların daha fazla üretkenlik sağlama becerilerini ve istekliliklerini geliştirecektir. Çalışanlar, beşeri sermaye gelişimini sağlamaya yönelik yatırımlar sonucunda hem kodlanmış hem de zımni bilgiyi özümsemede ve kullanmada daha donanımlı olduklarından, işletmeler de yeni teknolojilere ve süreç yeniliklerine yapılan yatırımlardan daha fazla geri dönüş alacaktır (Becker, 1993).

2.2.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Etkileyen Faktörler

Eğitim, tıpkı fiziksel sermaye, toprak ve işgücü gibi üretime ve ekonomik büyümeye katkıda bulunan beşeri sermayeyi yaratmada kritik bir rol oynar. Bu nedenle hem mikro hem de makro ekonomistler eğitimin ekonomik büyümede oynadığı rolü araştırmışlardır (Judson, 1998). Eğitimin yaygınlaştırılması ve eğitimde niteliğin artırılmasının ekonomik büyüme ve kalkınma için gerekli ve önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Karagül, 2002; Dahlin, 2002). Bir ekonomideki potansiyelin harekete geçirilebilmesi ve sürdürülebilir ekonomik gelişme için beşeri sermayeyi oluşturan bireyin, performansını iyileştirecek ve geliştirecek bilgi ile donatılması gereklidir. Bunu gerçekleştirmenin başlıca yolu da eğitim olacaktır. Bu sebeple, eğitimin beşeri sermayenin oluşumunda en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Durusoy, 2007). Diaz'ın (2015) beşeri sermaye gelişimi üzerine yaptığı çalışmada, ekonomik büyüme arttıkça üç farklı eğitim seviyesine sahip beşeri sermayeye olan talebin de artacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim harcamalarının, gelişmiş işgücü becerileri yoluyla çeşitli hane halkı grupları arasında ilave beşeri sermaye stoğunun dağılımını etkilediği düşünülmektedir (Diaz, 2015).

İnsan sermayesinin bileşenleri olarak bilgi, beceri, deneyim, yaratıcılık, sadakat, problem çözme becerileri, motivasyon, takım halinde çalışma yeteneği gibi unsurlardan bahsedilmektedir (Johanson, 2005; Hsu & Fang, 2009; Hormiga, Batista- Canino, & Sanchez-Medina, 2011). Entelektüel sermayenin ayrılmaz bir parçası olan beşeri sermaye, yüksek öğretim kurumları için yalnızca değerli bir kaynak değil, aynı zamanda

değer yaratabilen bir varlıktır (Lentjušenkova & Lapina, 2016). Örgütsel bilgi, insan bilgisi ve özel bir yatırım türü olarak yetkinlik, üniversitenin işleyişini iyileştirmektedir (Levina vd., 2019). Yükseköğretim personeli hem öğrenciler hem de bir bütün olarak toplumdaki çeşitli paydaşlar için değer yaratabilmektedir (Sultanova, Svyatov, & Ussenbayev, 2018).

Passaro, Quinto ve Thomas (2018), yükseköğretimde beşeri sermayenin geliştirilmesinin en önemli yollarından birinin, girişimciliği teşvik etmek olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, öğrencilerin mezun olduktan sonra iş arayan bireyler olmaları yerine girişimci kariyerlerini sürdürmelerine olanak tanıyacak beşeri sermayelerini geliştirmek için uygulama odaklı girişimcilik dersleri almaları ve bu yönde faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini düşünmektedir. Öte yandan, diğer kaynaklar ve iyi yapılandırılmış bir müşteri ağıyla donatılmış yaratıcı, yüksek eğitilmiş, deneyimli ve motive bir personel kadrosu, kuruluşlarda inovasyon performansı için kilit bir faktördür (Castro, Delgado-Verde, Amores-Salvado, & Navas-Lopez, 2013). Beşeri sermaye, entelektüel sermayenin diğer bileşenleriyle birleştirildiğinde bir kuruluşun inovasyon kapasitesini etkinleştirebilir. Çalışanların beceri düzeyi ve örgütsel öğrenme kabiliyetleri (yani beşeri sermaye), süreçlere gömülü kodlanmış bilgi ve deneyim (yani yapısal sermaye) ve müşteri ve tedarikçi ağı ve örgüt kültürü (yani ilişkisel sermaye) ürün inovasyonunun ön koşullarını oluşturmaktadır (Menor, Kristal, & Rosenweig, 2007; Travica, 2013).

Lentjushenkova (2021), yükseköğretimde beşeri sermaye gelişimini etkileyen faktörlerin dört boyuta ayrılabilceğini belirtmiştir. İlk boyut, akademik ve idari personelin yetkinliğini ve motivasyonunu içermektedir. Bu boyutun her bir yükseköğretim kurumu için zorunlu olan kanun ve kalite güvence standartları ile yakından ilgili olduğu ifade edilmektedir. İkinci boyut, yasayla ve yükseköğretim kurumunun iç kuralları ve stratejisiyle ilgili tüm öğelerden oluşmaktadır. Yasa ve standartlara göre, her yükseköğretim kurumu belirli sayıda profesör, bilimsel yayın gibi ölçütleri sağlayabilmelidir. Bu gereklilikler, beşeri sermaye gelişimini doğrudan etkilemekte ve bir yükseköğretim kurumunun beşeri sermayeyi çekme ve geliştirme becerisini tanımlamaktadır. Üçüncü boyut, yükseköğretim kurumunun sahip olduğu kaynaklar ve diğer kurumlarla iş birliği yaparak ek mali kaynaklar çekme kabiliyeti ile ilgilidir. Dördüncü boyut ise yükseköğretim kurumlarının meslek örgütleri, işverenler ve yabancı yükseköğretim kurumlarıyla iş birliğini tanımlayan hususları içermektedir. Bu

tür iş birliklerinin kurumsal bilgiyi artıracığı ve akademik personelin niteliğini geliştirmeye olanak tanıyacağı düşünülmektedir (Lentjushenkova, 2021).

Beşeri sermaye, vasıflı işgücünün yanında vasıfsız işgücünü de ifade etmektedir. Fiziki sermaye ise üretim faktörü işletmelerin sahip olduğu tesisler, makinalar, üretim sürecinde kullanılacak olan çeşitli araç ve gereçler, hammaddeler ve dayanıklı diğer üretim faktörlerinin stoklarından oluşur. Belli bir dönemde sermaye stoğuna yapılan ilaveler yatırım olarak değerlendirilir. İş gücü arzı ise nüfusun artması ve artan nüfusun bir kısmının işgücü arzına katılması ile artar. İşgücünün (emeğin) özellikle okullarda ve işyerlerinde almış olduğu eğitim, beşeri sermayenin artmasına neden olur. Dolayısıyla, beşeri sermayeyi işgücünün sahip olduğu bilgi ve beceriler toplamı olarak tanımlamak mümkündür (Kibritçioğlu, 1998).

Bir toplumdaki sağlık koşulları ve eğitim düzeyi tarafından nitelenen beşeri sermayeye göre, sağlık ve eğitim alanında yapılan harcamalar toplumun beşeri sermaye birikimini ve işgücü verimliliğini artırabilmektedir. Bunun sonucunda uzun dönemde ekonomik büyüme süreci hız kazanmaktadır (Ay, Kızılkaya, & Koçak, 2013). Eğitimin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, eğitimin beşeri sermaye yatırımı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu bağlamda gerek örgün gerekse yaygın eğitimin sağlanması insana yönelik verimli bir yatırım olarak görülmektedir (Odior, 2011). Ancak eğitime yapılan yatırımın (örneğin okullara yapılan harcamaların) ötesinde sorulması gereken daha işlevsel sorular bulunmaktadır. Bunlar, çeşitli yatırımların kaliteye nasıl dönüştüğü ve bu kalitenin ekonomik getirilerle nasıl ilişkili olduğudur (Hanushek & Wößmann, 2007).

Eğitimin ekonomik büyüme ve kalkınma üzerindeki etkisine ilişkin, genel olarak, üç bakış açısından söz edilmektedir. Birinci bakış açısına göre eğitim, işgücünün doğasında bulunan beşeri sermayeyi artırmakta ve bu da işgücü verimliliğini ve dolayısıyla büyümeyi artırmaktadır (Mankiw, Romer, & Weil, 1992). İkinci bakış açısına göre eğitim, beraberinde gelen yeni teknolojiler, ürünler ve süreçler hakkında yeni bilgiler ortaya koymakta ve büyümeyi teşvik etmektedir (Romer, 1990). Üçüncü bakış açısına göre ise eğitim, yeni bilgileri anlamlandırarak, bu bilgilerin işlenmesini ve yeni teknolojileri başarılı bir şekilde uygulamak için gereken bilginin yayılmasını ve iletilmesini kolaylaştırmaktadır (Benhabib & Spiegel, 2005).

Beşeri sermaye hem beşeri sermaye birikiminde hem de ekonomik büyümenin artırılmasında önemli bir rol oynayan eğitim ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilidir. Bir başka deyişle, bir kuruluşun çalışanları iyi eğitilmiş ise bu kuruluşun daha fazla beşeri

sermayeye sahip olduğu söylenebilir (Bouzekri, 2015). Tahir, Yousafzai, Jan, & Hashim (2014) eğitim ve gelişimin, bireysel ve kurumsal düzeylerde performansı artırabilmesi bakımından beşeri sermaye gelişiminin olmazsa olmazlarından olduğunu belirtmiştir. Eğitim ve geliştirmeyi stratejik olarak kullanan örgütsel öğrenme, anlayış, teknik bilgi ve uygulamaların edinilmesi ile ilgilenir. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme verimliliği artırması açısından sadece kurumlar için değil, aynı zamanda çalışan bireyler için de faydalıdır (Tahir vd., 2014). Çakmak ve Gümüş (2005) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de beşeri sermaye ile ekonomik büyüme arasındaki uzun dönemli ilişki ekonometrik olarak incelenmiş ve Türkiye ekonomisinde beşeri sermaye ile ekonomik büyüme arasında uzun dönemli pozitif bir ilişki saptanmıştır. Beşeri sermaye birikiminin uzun vadeli ekonomik büyümeyi desteklediği diğer yandan ekonomik büyümenin de beşeri sermayeyi artırabileceği ortaya konmuştur (Şimşek & Kadılar, 2010).

2.3. Yükseköğretimde Akademik Personel Düzeyindeki Beşeri Sermaye Gelişiminde Sınır Genişletme Uygulamalarının Rolü

Beşeri sermaye, gerçekte somut eylemlere tam olarak uymayan soyut bir kavram olmasına rağmen, işgücündeki çalışanların eğitim düzeyiyle bağlantılıdır. Bu nedenle, üniversiteler, ülkelerinin mevcut ekonomik rekabet koşullarıyla uzlaşmasına yardımcı olan kilit kurumlar olarak görülmektedir. Üniversitelerin amaçları bilgi, öğrenme ve yenilikle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, üniversiteler yeni bilgiler yaratır, mevcut bilgilere meydan okur, bu bilgiyi yayar ve dağıtır, işletmelere aktarır ve öğrencilere öğretir (Arbo & Bennewoth, 2007). Üniversiteler, son yıllarda eskiye kıyasla çok daha farklı bir ortamda faaliyet göstermeye başlamıştır ve bu değişen eğilimler, yükseköğretim kurumlarının beşeri sermayesi üzerinde kısa ve uzun vadede derin sonuçlara neden olabilmektedir (De Boer vd., 2002).

Yükseköğretim bağlamında beşeri sermaye, öğretim üyelerinin, personelin ve yöneticilerin eğitim ve araştırma kalitesine katkıda bulunan bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamı olarak görülebilir. Üniversitelerde beşeri sermayenin kurumsal düzeyde gelişimi, üniversitelerin araştırma faaliyetlerinin niteliğinde de artış sağlayabilecektir (Burt vd., 1998). Üniversitelerde araştırma merkezlerinin sürdürülebilirliklerinin önündeki en önemli engellerden biri, beşeri sermaye ihtiyaçlarını karşılayamamaları olarak görülebilir. Sınır genişletme faaliyetlerinin, örgüt birimlerindeki beşeri sermayenin niteliği ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğu açıktır. Bu nedenle sınır genişletme faaliyetlerinin yaygınlaşması üniversitelerin beşeri sermaye gelişimi açısından da bir

yatırım olarak değerlendirilebilir. Sınır genişletme alan yazınında, sınır genişletmenin temel belirleyicileri, kişilik (Burt vd., 1998) ve teknik yeterlilik (Tushman & Scanlan, 1981a) gibi bireysel niteliklerle bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Örgüt düzeyinde ise kurumsal kaynakların ve yeteneklerin zenginliği ile bağlantılı bir bakış açısı benimsenerek, teknolojik kaynak kullanımına, ortak problem çözme konusundaki farklı eğilimlere ve kurumların beşeri sermayesine odaklanılmıştır (Nooteboom, Van Haverbeke, Duysters, Gilsing, & van den Oord, 2007; Brusoni, Criscuolo, & Geuna, 2005).

Verimliliğin artırılması tüm sektörlerin ortak amacıdır. Yükseköğretimde verimliliği artırmak büyük oranda beşeri sermaye gelişimini desteklemekle mümkün olabilmektedir (Cistone & Bashford, 2002). “Günümüz ortamında yükseköğretim kurumları, belirtilen misyon ve amaçlarını yerine getirmede kalite ve verimlilik için çabaladıklarını göstermelidir” (Cistone & Bashford, 2002, s. 16). Cistone ve Bashford’a (2002) göre, “kurumsal verimlilik ideal olarak iç hedef kitleye yöneliktir ve amacıyla kurumsal iyileştirme vardır” (s. 16). Beşeri sermaye yatırımı ile ilgili mevcut alan yazın, beşeri işletme yapısı ile yükseköğretim kurumları arasında köprü kurmanın, kurumsal etkinliği olumlu yönde etkilemesinin beklenebileceğini göstermektedir (Comacchio vd., 2011). Yükseköğretim kurumlarında beşeri sermaye ve beşeri sermaye yatırımının anlamını anlamak, kâr amacı güden kurumların yanı sıra kâr amacı gütmeyen kurumlarda beşeri sermayenin örgütsel etkinlik ile nasıl ilişkili olabileceğine dair daha kapsamlı bir anlayış geliştirmeyi sağlayabilecektir. Üniversitelerde beşeri sermayeye yatırım yapmanın önemli bir avantajı, akademik personelin bilgiye yüksek derecede soyutlama ile erişebilme ve teknolojik alanda proje yönetme becerilerine sahip olmasıdır (Comacchio vd., 2011). Tether ve Tajar’a (2008) göre, bu bağlamda özellikle, “Fen ve mühendislik mezunları, araştırma kuruluşlarında geliştirilen bilgiye ve belki de özellikle firmalarda yaygın olan ticari baskılardan uzak olabilecek kamusal bilim temeline erişimde özellikle değerli olacaklardır” (s.1082). Öte yandan, bilgi tabanlı ekonomide kurumlar, değerli çıktı üretmek için yalnızca kendi bilgi ve becerilerine, bir başka deyişle beşeri sermayelerine güvenmezler, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için kurumlar arası kaynaklara yönelirler (Fisher vd., 2008; Marchington, Rubery, & Grimshaw, 2011). Dolayısıyla çalışmalar, kurum sınırlarını aşan projeler bağlamında yürütüldüğünde, kurumlar kendilerinin doğrudan istihdam etmediği kişileri yönetir ve kendilerinin yönetmediği kişileri istihdam eder. Bu doğrultuda hizmet alanlar, işveren kurumun yetenek yönetimi uygulamalarına dahil olabilir. Örneğin, işe alım

standartlarının oluşturulmasına, adayların değerlendirilmesine ve nihai işe alım kararına katkıda bulunabilir (Kinnie & Parsons, 2004).

Üniversitelerde akademik kadronun mesleki gelişimine yönelik geleneksel yapıdaki birimler, zaman ve mevcut kaynakların portföylerine yeni yeterlikler ekleme becerilerini kısıtladığını düşünse de kurumsal liderler, birçok öğretim üyesinin desteğe ihtiyaç duyacağı bu yetkinlikler dizisi için hangi birimlerin sorumluluğu paylaşabileceğini düşünmelidir. Öğretim üyelerinin değişen bir ortamda mükemmel iş çıkarmalarına yardımcı olmak için akademik kadronun mesleki gelişimini sağlamanın, kurum genelinde paylaşılması gereken bir kurumsal strateji olacağı düşünülmektedir. Öğretim üyelerinin sadece birden fazla sorumlulukla başa çıkma konusunda desteğe ihtiyaçları yoktur, aynı zamanda yükseköğretim kurumlarının karşı karşıya olduğu baskı ve beklentileri karşılamada kendi paylarına düşeni yapmak için yeni roller öğrenmeleri gerekecektir (Austin & Sorcinelli, 2013). Bu nedenle, öğretim elemanı gelişimine yönelik girişimlerin; öğretim elemanlarının teknolojiyi yeni yollarla kullanmayı öğrenmelerine, öğrenci öğrenimine ilişkin daha kapsamlı ve detaylı değerlendirmeler yapmalarına, çalışmalarını daha geniş bir toplum kesimi ile daha iyi ilişkilendirmelerine ve öğrenci öğrenimini derinleştirmelerine yardımcı olması gerekecektir. Öğretim elemanlarının mesleki gelişimi, aynı zamanda zaman yönetimi, sorumluluklara öncelik verme ve çalışma ortamında hızla artan tempoyla başa çıkma stratejileri geliştirmelerine de yardımcı olmalıdır (Austin & Sorcinelli, 2013). Öğretim elemanlarının ihtiyaç duyduğu bu yardım ile ilgili olarak, sınır genişletme personelinin diğer akademik personele kıyasla kaynaklar açısından daha fazla mesleki gelişim fırsatına, ödüle, takdire ve kampüs ya da kurum temelli destek ağlarına sahip olduklarını hissettikleri ortaya konmuştur (Skolaski, 2012).

Sınır genişletme bağlamındaki toplum katılımlı araştırma, akademisyenlerin çalışmalarını tasarlamak için toplumun içgörülerinden yararlanarak sosyal alanlarda eşitliği ele alan çalışmalar yürütülmesine olanak tanımaktadır (Haapanen, Wallerstein, & Sanchez-Youngman, 2024). Levkoe ve diğerleri (2016), toplum kuruluşlarıyla ve paydaşlarıyla kurulan ortaklıkların, akademisyenlere yapıcı, eleştirel ve anlamlı araştırmalar için pratik vakalar ve somut alanlar sağladığını vurgulayarak bu ortaklıklardan elde edilen karşılıklı faydayı şu şekilde açıklamaya devam etmiştir: Meslekleri gereği akademisyenler yeni ve yenilikçi araştırmalar yürütmek zorundadırlar. Dolayısıyla, saha çalışmaları için sürekli olarak “gerçek dünya” ortamları ararlar. Ayrıca, birçok akademisyen, hibe teklifleri ve araştırmaları için sınır genişletme uygulamaları

yolu ile toplumla kurulan ortaklıklardan yararlanmaktadır. Toplumda faaliyet gösteren kuruluşların, yürüttükleri çalışmalarından pratik çıktılar üretmeleri, akademisyenlerin de araştırma sonuçlarını hakemli dergilerde ve kitaplarda yayımlamaları gerekmektedir. Araştırma ve yayınlar bir ortaklıktan ortaya çıktığında ve iş birliği içinde hazırlanabildiğinde, bunların kullanımı ve değeri, tüm taraflar için karşılıklı olarak daha fazla fayda sağlayabilmektedir. Vaka çalışmalarından elde edilen çıktıların akademik ihtiyaçların karşılanması için kullanıldığı ancak bu çıktıların aynı zamanda toplum aktörlerinin stratejik planlamalarında ve fon başvurularında da yarar sağladığı tespit edilmiştir. İş birliklerinin, akademik ortaklar için değerli araştırma verileri sağlamasının yanı sıra toplum paydaşı kuruluşlarla yapılan iş birliklerinin, akademisyenlere öğrencileri nezdinde güvenilirlik kazandırdığı görülmüştür (Levkoe vd., 2016).

Son yıllarda toplumun karşı karşıya olduğu sorunların büyük ve dağınık sorunlar olduğu sıkça ifade edilmektedir. Çevreye ilişkin kaygılar, su temini, yaşlanan nüfus, gıda güvenliği, kamu sağlığı ve yoksulluk gibi önemli sorunları ele alma çabaları, farklı alanlardan bir dizi disiplin uzmanlığının yanı sıra ekip çalışması ve iş birliği becerilerine sahip akademisyenlerin ortaklık kurmasını gerektirmektedir. Öğretim ile ilgili olarak, birçok yükseköğretim kurumu, öğretim üyelerinin müfredat geliştirmek ve ekip çalışması yapmak için farklı disiplinlerden meslektaşlarıyla birlikte çalıştığı disiplinler arası dersler ve programlar geliştirmektedir. Akademisyenlerin kendi disiplinleri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması uzun zamandır akademik çalışmanın ayırt edici özelliği olsa da öğretim üyelerinden giderek artan bir şekilde kendi alanlarının sınırlarında çalışmaları, bilimsel gelenekleri ve çalışma (öğretme) biçimleri kendilerinininkinden farklı olabilecek meslektaşlarıyla araştırma ve öğretimde iş birliği yapmaları istenmektedir (Austin & Sorcinelli, 2013). Üniversite sisteminde, özellikle de akademik eğitimde sınırların genişletilmesi, öğretme öğrenme sürecinde iletişim ve etkileşim kurulmasına yardımcı olması bakımından önemlidir. Dolayısıyla, öğretim üyelerinin eğitim bağlamlarında örgütsel sınırları aşan yöntemleri kullanması, öğretme öğrenme sürecinde kilit ilişkiler kurulmasını ve bu ilişkilerin sürdürülmesini sağlayarak öğretme ve öğrenme liderliğine büyük katkı sunmaktadır. Sınırların genişletilmesi, üniversite dışında fırsatlar yaratarak öğretim üyelerinin mesleki gelişimini destekleyecek ve sonuç olarak öğretim elemanlarının öğretim ve eğitim alanındaki performanslarını ve verimliliklerini artıracaktır (Zare, 2022). Belirli kurumsal yapılardan bağımsız olarak, öğretim elemanlarının gelişiminin, kurum içinde ve ötesinde iş birliğine dayalı bir toplum çalışması olarak ele alınması durumunda, mesleğin bireysel ve kurumsal ihtiyaçlarını

karşılama daha etkili olacağına inanılmaktadır. Öğretim elemanlarının mesleki gelişiminde kurum içi ve ötesi iş birliklerinin çerçevesinin belirlenmesi, aynı zamanda, gelecekte bu gelişim sürecinde kilit oyuncuların kimler olacağının, ne gibi gelişmelerin bekleneceğinin ve bu gelecek için nasıl bir rota çizileceğinin de anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Austin & Sorcinelli, 2013).

Günümüzde örgütsel yetenekleri ve bilgiyi kullanarak ortaya çıkarılan yenilik, rekabetçi yapının önemli bir unsuru haline gelmiştir (Carayannis, Alexander, & Ionnadis, 2000). Birçok paydaşın etkileşimi ile ortaya çıkan “organizasyonlar arası bilgi yönetimi (transorganizational knowledge management)” yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilecek yenilik süreci, tüm aktörler arasında sistematik bilgi paylaşımını esas almaktadır (Carayannis vd., 2000). Bu yaklaşımda üniversiteler, uzmanlaşmış ve karmaşık bilginin üretildiği ve teknolojilerin geliştirildiği kurumlar olarak bilgi akışında stratejik öneme sahiptirler (Schartinger, Rammer, Fischer & Fröhlich, 2000). Üniversiteler, bilgi üretimi alanındaki birikimleri nedeniyle bilgiden yeniliğe, yenilikten de ticari ürüne giden süreçte önemli bir konumda bulunmaktadır. Bilginin etkin yönetilmesi, araştırmanın maliyet ve riskinin paydaşlar arasında paylaşarak azaltılması, birbirini tamamlayan ve uzmanlaşmış yeteneklere erişilmesi ve yeni müşterilere ve piyasalara daha kolay ulaşılabilmesi açısından fayda sağlayacaktır. Üniversitelerde üretilen bilginin yeni ürün ve teknolojiye dönüşümünü sağlayan mekanizmaların etkinleştirilmesi, aktörler arası etkileşimle ortaya çıkan faydanın içselleştirilmesi için önemlidir. Üniversitelerin bu yönde faaliyet gösterebilmesi ise iyi yetişmiş insan gücüne sahip olmalarını gerektirmektedir (Carayannis vd, 2000). Dolayısıyla, sınır genişletme uygulamalarının üniversite personelinin bilgi ve donanımını artırarak beşeri sermaye gelişiminde üstlendiği destekleyici rol, üniversitelerin yenilikçi ve üretici olma kapasitelerini de geliştirdiği söylenebilir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, yükseköğretim kurumlarının dahil olduğu sınır genişletme uygulamaları ve bu uygulamalar bağlamındaki beşeri sermaye gelişimine ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırma konusu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verildikten sonra bu çalışmaların kapsamına ve ortaya koyduğu büyük resme yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Sarıçiçek (2005), araştırmasında teknoparkları ve teknoparkların başarı ölçütlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda teknoparkların, üniversite-sanayi iş birliğinin güçlendirilmesine ve üniversite-sanayi arasında bilgi ve teknoloji transferini sağlayarak araştırma-geliştirme çalışmalarının ekonomik değere dönüşmesine katkıda bulunduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda teknoparkların, ileri teknoloji üreten firmaların oluşmasını ve gelişmesini teşvik etmek ve aynı veya farklı firmalar arası iş birlikli çalışma ortamlarını oluşturmak amacıyla kurulduklarını saptamıştır.

Özbek (2008), ulusal ekonomilerin gelişmesinde ve korunmasında önemli bir rolü olan Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Türk ekonomisine etkilerini incelemiştir. Çalışmasında, araştırma faaliyetleri ve firmaların ihtiyaçları arasında köprü oluşturmaya yardımcı olan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin, firmalar ve teknoloji alanında hizmet veren kurumlar arasında bağlantı kurulmasını ve iş birliği yapılmasını desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Üniversitelerin içinde kurulmuş olan Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin, üniversitelerin imkânlarından yararlanılmasına olanak sağladığına dikkat çekmiştir. Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı'nın Bölgesel Kalkınma bileşenine bağlı olan Bölgesel Rekabet Edebilirlik alanında, firmaların Avrupa Birliği kaynaklarından yararlanma amacıyla doğrudan proje sunmadığını ancak üniversitelerin işletmelerin ortak kullanıma yönelik proje sunabildiğini belirtmiştir.

Keleş ve Tunca (2010), araştırmalarında üniversite-sanayi iş birliklerinde teknokentlerin rolünü incelemişlerdir. Teknokentlerin, Ar-Ge çalışmalarının ve inovatif faaliyetlerin yapıldığı merkezler olmaları sebebiyle buralarda üretilen çalışmalara ve ortaya çıkarılan ürünlere patent alındığını, marka tescili yapıldığını ve faydalı model onayı alındığını belirtmişlerdir. Bu yönüyle teknokentlerin, fikri mülkiyetleri korumakta olduğu ve ülkede alınan patent, faydalı model onayı ve tescil ettirilen marka sayısının artmasına önemli katkıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde, teknokentlerde Ar-Ge'ye ve sanayiye yönelik ulusal ve uluslararası birçok proje yapıldığı için, bu tür projeler sayesinde katma değeri yüksek ürünler üretildiği ve ülkenin bilimsel çalışma verilerinin daha anlamlı hale geldiği ortaya konmuştur.

Yıldız (2011), Türkiye'deki üniversite-sanayi ilişkilerini Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) kapsamında incelemiştir. Türkiye'de üniversite- sanayi iş birliğine ilişkin çeşitli problemlerin yaşanması ve bu alanda diğer gelişmiş ülkelere göre daha geç yatırımlar yapılmış olması nedenleriyle iş birliklerinin henüz istenilen

düzeyde olmadığını saptamıştır. Ancak, son yıllarda atılan önemli adımlar ile bu konuda hızlı bir ilerlemenin gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, Türkiye’de üniversite- sanayi iş birliklerinin sayısındaki hızlı artışa rağmen bu artışın ülkenin tamamında yeterli olmadığına da dikkat çekmiştir.

Temel ve Glassman (2013), araştırmalarında şirketlerin üniversitelerle iş birlikli çalışmalar yürütürken yaşadıkları sorunları incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, işletmelerde güven tesis edilememesinin üniversite-sanayi iş birliklerinin kurulmasının önündeki en büyük engel olduğu ortaya çıkmıştır. Türk şirketlerinin genellikle Türkiye dışından kuruluşlarla iş birliği yapma konusunda yüksek bir güvene sahip olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerle birçok kez iş birliği yapmış ve bu kurumlara güven duymuş olan gelişmiş ülkelerdeki şirketlerin aksine birçok Türk şirketinin üniversiteler ile bu yönde bir deneyiminin bulunmadığı saptanmıştır. Üniversitelerin yavaşlığı, bürokratik yapısı ve yüksek giderlerinden duyulan memnuniyetsizlik göz önünde bulundurularak üniversite-sanayi iş birliklerinin yapısının güven inşa edecek şekilde düzenlenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yıldırım (2014), Türkiye’deki devlet üniversitelerinin yenilikçilik, üniversite-sanayi iş birlikleri ve bölgesel kalkınma ile ilgili yönelimlerini incelemiştir. Teknokentler ve teknoloji transfer merkezlerinin, kalkınmada öncelikli bölgelerdeki üniversitelerde bulunma oranının diğer üniversitelerde bulunma oranından düşük olduğunu tespit etmesi nedeniyle teknoloji üretme ve transfer etme çabalarının gelişmiş bölgelerde yoğunlaştığı sonucuna ulaşmıştır. Kalkınmada öncelikli bölgelerde bu tür birimlerin kurulmasına öncelik verilmesine ve bu bölgelerdeki üniversitelerin, gelişmiş bölgelerde tecrübe edinmiş üniversitelerin birikimlerinden faydalanılarak desteklenmesine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Zalluhoğlu, Candemir, Baybars ve Karşı (2016), İzmir’de faaliyet gösteren bir aile şirketinin yöneticilerinin üniversite-sanayi iş birliğine ilişkin deneyimlerini incelemiştir. Bu kapsamda üniversite-sanayi iş birliklerindeki başlıca sorunları belirleyebilmek için şirket yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapmıştır. Araştırmalarının sonucunda, bölgeler arasında sosyo-demografik ve ekonomik özelliklerdeki farklılığın, üniversitelerin sahip olduğu fiziksel altyapı ve öğretim üyesi sayısının farklılığının, sanayi işletmelerinin belirli bölgelerde yoğunlaşmasının ve işletme özelliklerinin farklılık göstermesinin iş birliklerinde karşılaşılan başlıca sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Şengür ve Bayzin (2019), Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde yer alan firmaların teknokent tarafından verilen teşvik ve desteklerden ne ölçüde yararlandığını ve verilen desteklerin firmalara ne şekilde katkı sağladığını belirleyerek teknokentteki sorunları analiz etmeye çalışmışlardır. Çalışmada, üniversite- sanayi iş birliğinin teknokent ve firmalar üzerindeki etkisi, alınan teşvik ve desteklerin bütçedeki payı ve istihdama yapılan katkı belirlenmeye çalışılmıştır. Teknokentte görev alan akademik personelin katılımıyla yürütülen çalışmanın sonuçları; teknokentin gelişmesi ve firma sayısının artması için verilen teşvik ve desteklerin çok önemli olduğunu göstermekle birlikte firmaların teşviklerden yeterince faydalanamamasının en önemli nedeninin donanım eksikliği, hizmetlerin teorik kalması ve eleman eksikliği olduğuna işaret etmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar, mülkiyet hakkının korunması için patent ve lisans alımına önem verilmesi gerektiğini gösterirken, teknokentlerin verdiği destekler içinde en önemli payın çalışanların yüksek lisans ve doktora eğitimlerine verilen destek olduğu da ortaya çıkmıştır. İşletmelerin kurulum aşamasında verimliliklerini artırmaları için personel eğitimine önem verildiği ve yeni başlayan firmalara verilen kuluçka desteğinin, firmaların büyümeleri ve sektörde devamlılıkları açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan (2019), araştırmasında geleceğin üniversitelerinin nasıl şekilleneceğine dair öngörülerde bulunmuştur. Yükseköğretim sisteminde gözlemlenen değişim kapsamında özel sektör tarafından kurulan üniversitelerin yaygınlaşmasına, uluslararasılaşma politikasının benimsenmesine ve farklı ülkelerden alınan üniversite diplomalarının denkliğinin kabul edilmesine dikkat çekmiştir. Bunların yanı sıra, yükseköğretimde öğrenci ve akademisyen sayısındaki artış ile de birlikte kalite güvencesi ve akreditasyon sistemlerinin uygulanmasının ve üniversite ile toplum arasında iş birlikli çalışmaların gerçekleştirilmesinin giderek daha önemli hale geldiğini savunmuştur.

Peksatıcı ve Ergün (2019), Türkiye'de havacılık endüstrisi ile havacılık yönetimi programları sunan yükseköğretim kurumları arasındaki iş birlikleri bağlamında bilgi transferinin mevcut durumunu araştırmayı ve endüstrinin bakış açısından etkili iş birliklerinin ve bilgi transferinin önündeki engelleri belirlemeyi amaçlamıştır. Havacılık sektörü aktörlerinin bakış açısından, her iki taraf arasında etkili iş birliğinin ve bilgi aktarımının önünde engel teşkil eden başlıca nedenler; havacılık yönetimi programlarındaki akademisyenlerin araştırma odaklı olmaktan çok öğretim odaklı olmaları, havacılık yönetimi programlarındaki akademisyenlerin sektör deneyimine ve pratik bilgiye sahip olmamaları, akademinin araştırma için farklı motivasyonlara sahip

olması, akademinin sektörel gelişmelerin gerisinde kalması ve yükseköğretimde havacılık bölümlerinin ticari zihniyet eksikliği olarak saptanmıştır. Bu faktörlerin bir sonucu olarak havacılık yönetimi programlarının, havacılık sektörünün ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamadığı ve bu programların sundukları hizmetlerle sektör yöneticilerinin talep ettikleri arasında bir uyumsuzluk olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra, sektördeki iş birliği kültürünün eksikliği de her iki taraf arasında etkili iş birliğinin ve bilgi aktarımının önündeki engeller arasında değerlendirilmiştir.

Tatar ve Ergün (2023), işsizlikle mücadelede üniversitelerin işlevini araştırdıkları çalışmalarında, küreselleşme ve gelişen teknoloji ile birlikte rekabet edilebilirliğin sağlanması amacıyla üniversitelerin ürettiği bilimin işlenmesine, katma değer yaratmasına, ticarileşmesine, bireysel ve toplumsal faydaya dönüştürülmesine ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, bilgiye, teknolojiye, dijitalleşmeye, AR-GE çalışmalarına ve inovasyona önem veren bir işgücü piyasasının ekonomik krizlerden daha az etkileneceği ve sanayinin akademinin bilimsel çalışmalarına daha fazla yer vermesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Üniversitelerde üretilen bilimsel çalışmaların ticarileşmesi ve ülkenin ekonomisine değer katması açısından üniversiteli öğrencilerin eğitim ve öğretim sürecinde sanayi sektörüyle entegrasyonunun sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Bölge ekonomisi ve işgücü piyasasının yapısı göz önünde bulundurularak ekonomik kalkınma için üniversite ve sanayi arasında ortak projelere ve politikalara ihtiyaç olduğunun altı çizilmiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Lacy ve Sheehan (1997), sekiz farklı ülkenin yükseköğretim kurumlarında yürüttükleri araştırmada, sınır genişleticilerin iş tatmini konusunda uluslararası bir bakış açısı sağlamayı amaçlamıştır. Araştırmalarında iş tatminini inceleme amacıyla veri toplama aracı olarak kullandıkları ölçek, “atmosfer, araştırma, öğretim, idare ve yönetim” (s.319) boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu ölçek araştırmada 12,500 akademisyene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, personelin kampüs iklim faktörlerine (örneğin, ofis-iş güveni, hoş karşılanma hissi, iş arkadaşı ilişkileri) ilişkin algısının iş tatminlerini tahmin etmede önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Amerika Birleşik Devletleri’nde sınır genişletici olarak görev yapan akademik personelin, uluslararası meslektaşlarına kıyasla konumlarından en memnun olanlar oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Peel, Peel ve Baker (2002), okul-üniversite ortaklıklarının başarılı ya da başarısız olmasına yol açan bileşenleri incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, her biri ortaklık dinamiğinin oluşturulması ve sürdürülmesi için önemli görülen sekiz “ortaklık geliştirme aşaması” belirlenmiştir. Bu aşamaları karakterize eden özellikler/durumlar şunlardır:

1. Düşmanlıkla tüketilen insanların olması, 2. Ortaklar ‘karşılıklı güven’ inşa ederken güven eksikliği oluşması, 3. Bir ateşkes ve eşit katılım dönemi, 4. Karışık onay ve kısa vadeli başarıların kabul edilmesi, 5. Karşılıklı fayda gördükleri için hem okul hem de üniversite tarafından (iş birliğinin) kabul edilmesi, 6. Yıpranma, terfi veya finansman eksikliği nedeniyle bir gerileme zamanı, 7. Yeni üyeler ve yenilenmeye yol açan yeni fikirlerle ortaya çıkılması, 8. İş birliğine dayalı çabanın devamının söz konusu olması (s. 320-321).

Stamper ve Johlke’nin (2003) sınır genişleticilerin algılanan örgütsel desteğine (AÖD) odaklandıkları çalışmalarında, AÖD ve rol çatışması, rol belirsizliği, iş tutumları ve iş davranışı arasındaki bağlantıları inceleyen dört hipotez ortaya konmuştur. Araştırma, satış ve pazarlama alanındaki 235 satış yöneticisi ve çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, AÖD’nin bir çalışanın iş memnuniyetini ve mevcut pozisyonunda kalma planlarını güçlü bir şekilde etkileyebileceğini göstermiştir. Çalışmada aynı zamanda, AÖD’nin rol belirsizliği ve rol çatışması ile güçlü bir ters ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yani, olumlu bir AÖD’ye sahip personel, daha az rol belirsizliği ve çatışması yaşadığını düşünürken; olumsuz bir AÖD’ye sahip olanlar, daha fazla rol belirsizliği ve çatışması yaşadıklarını hissetmektedir. Ancak beklenmedik bir bulgu olarak, düşük AÖD seviyesine sahip bazı çalışanların işlerinde kalmaya devam ettiği ortaya çıkmıştır.

Goldring ve Sims (2005), üniversite- toplum iş birliğinde yaratıcı liderlik üzerine yaptıkları araştırmalarında bir toplum- üniversite ortaklığındaki kilit paydaşlarla görüşmeler yapmışlardır. Araştırmada katılımcı ortaklardan toplanan bilgiler, sınır genişleticiler ile paylaşıp işlenmiştir. Araştırmada sınır genişleticilerin, ortaklıklarda sürekli karşılıklı bağlılık oluşturmaya katkıda bulundukları belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları, sınır genişleticinin önemini ortaya koyarak ortaklık faaliyetlerinde farklı bir liderliğin ortaya çıkarılmasında sınır genişleticilerin önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Araştırmanın sonucunda, sınır genişleticilerin “genellikle birçok örgütler arası ilişkinin karşılaştığı düzensiz iletişimi müzakere etmek için” (s. 245) ortaya çıktığı görüşü vurgulanmıştır.

Miller (2008), araştırmasında iki kentsel bölgede, toplumsal bağlamlarda sınır genişletici liderliği incelemiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, etkili sınır genişleticilerin, toplum ile sürdürülebilir sınır genişletme temelleri geliştirmeye katkı sağladıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırmada, sınır genişleticiliğin, iş birliği ortaklıklarında bağlamsal bilgi, insan ilişkileri becerileri, güven ve bağlılık oluşturma gibi hayati rolleri olduğu doğrulanmıştır. Sınır genişleticilerin örgütsel sınırları aşarak kaynaklara erişimi artırabileceği ve karşılıklı ortaklıklara katkıda bulunabileceği gösterilmiştir.

Whitchurch (2008), yükseköğretimde çağdaş profesyonel kadronun değişen rollerini ve kimliklerini incelediği çalışmasında, Birleşik Krallık'taki kurumlardan 29, Avustralya'dan 10 ve Amerika Birleşik Devletleri'nden 15 olmak üzere farklı alanlardan ve çeşitli mesleklerden 54 profesyonel yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Çalışmanın sonuçları, farklı pozisyonlardaki personelin, ne yaptıklarını ve kim olduklarını yeniden tanımlamalarını sağlayan sınır genişletme sorumluluklarına sahip olduğunu göstermiştir. Daha fazla sınır genişletme personeline sahip olmanın, üniversitenin toplumla daha iyi bağlantı kurmasına yardımcı olabildiği belirtilmiş ancak genellikle kurum tarafından dikkate alınmayan sınır genişletme personeli için bazı zorlukların var olduğu ortaya konulmuştur. Örneğin, üniversite içinde yeni bir rol olan sınır genişletme bağlamında personel için terfi veya değerlendirme sistemleri bulunmamaktadır. Araştırma, sınır genişletme mesleki kimliğinin, iş üretkenliğinin yanı sıra sınır genişleticilerin, iş arkadaşları ve çalıştıkları kurumla bağlantılı hissetme gereksinimleri açısından önemini göstermektedir.

Weerts ve Sandmann (2010), üniversitelerdeki sınır genişletici rollerini inceledikleri çalışmalarında, üniversitenin toplumsal katkı gündeminde önemli bir rol oynayan toplum temelli sorun çözücü, teknik uzman, iç katılım savunucusu ve katılım savunucusu olmak üzere dört tür sınır genişletici tanımı yapmıştır. Toplum temelli sorun çözücü, topluma en yakın olan ve düzenli olarak bir uygulayıcı geçmişinden gelen personeldir. Teknik uzmanlar, kuruma daha yakın kabul edilirler, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri alanlarından gelirler ve çoğunlukla toplulukla çalışırken önemli bilgi ve deneyimlerini sunan kadrolu öğretim üyeleridir. İç katılım savunucuları, teknik uzmanlara benzemektedir ancak bu bireyler, üniversitenin toplumla ortaklık kurması için politika ve sistem geliştirirler. Katılım savunucuları ise iç katılım savunucusunun geliştirdiği ve eyleme geçirdiği politika ve sistemleri devralan liderlerdir. Bu liderler,

toplumsal katkının bir sembolü olarak hizmet edebilir ve toplum paydaşları ile gerekli ortaklıkları oluşturmaya da yardımcı olurlar.

Abramo, D'Angelo, Di Costa ve Solazzi (2011), İtalya bağlamında sanayi ve üniversite arasında araştırma odaklı yürütülen iş birliğinin sorunlarını incelemişlerdir. Üniversite ve sanayi arasındaki iş birlikli çalışmalarda, taraflar arasındaki bilgi asimetrisinin bu çalışmalarda verimsizliğe neden olduğu saptanmıştır. İş birliği ortaklarından birinin daha küçük ölçekli olmasının ve ortaklar arasındaki bilişsel farklılıkların örgütsel düzeyde düşük iş birliği eğilimine neden olarak iş birlikli çalışmaları engelleyebildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Collier, Gray ve Ahn (2011) küçük ve orta ölçekli yüksek teknoloji girişimleri ile üniversiteler arasında ortaklıkların kurulmasını sağlayan ve engelleyen faktörleri incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, üniversite ve endüstri stratejilerini yönlendiren farklı zorunlulukların olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon, zamanlama ve genel tutumlardaki farklılıkların iki tarafın birbirlerinin görüşlerini tam olarak anlamasını zorlaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Comachio ve diğerleri (2011), TTM'lerin, akademik ve endüstriyel sistemleri birbirine bağlayıp bağlayamayacağını inceleyerek hem teorik hem de deneysel bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmalarında sınır genişletme rolü kapsamında Ar-Ge fırsatlarının taranması ve seçilmesi, köprü kurma, alana özgü bilginin anlamsal çevirisi ve yeni bilginin ortak üretimi gibi faaliyetleri tanımlamışlardır. Kuzey Doğu İtalya'daki TTM örnekleminde, sınırları genişleten bir rolün var olduğu ve bu örnekleme inovasyon projelerinin üniversiteler ve endüstriyel ortaklarla ortak yönetimi gibi karmaşık ancak katma değeri yüksek faaliyetlerin gerçekleştirildiği saptanmıştır. Sınırların genişletilmesi, beşeri ve sosyal sermayeye sahip TTM'ler tarafından yürütülen bir faaliyet olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları, bu kuruluşların beşeri sermaye ve iç personelin nitelikleri açısından özgünlüğünü vurgulamaktadır. TTM personelinin akademik araştırmacılarla bilişsel yakınlığı ve bilimsel dili tercüme etme ve soyut bilgiyi uygulamaya yönelik projelere dönüştürme becerileri sayesinde bu merkezlerin üniversitenin bilgisine erişimi kolaylaştırabileceği ortaya konmuştur.

Van de Ven ve Zahra (2017), bilginin sınırların ötesinde nasıl bütünleştirileceğini incelediği çalışmalarında, bilgi sınırı karmaşıklığının inovasyon olasılığını etkilediğini önermiştir. Bilgi sınırlarının karmaşıklığı ve inovasyon arasında bir ilişki olduğunu ve sınır nesnelerinin bu ilişkiyi yumuşattığını öne sürmüşlerdir. Sınır nesnelerini ise dilsel engeller bağlamında sözdizimsel, anlamsal, pragmatik engeller olarak ve bir sınırdaki

insanlar arasındaki bilginin karmaşıklığının dereceleri bağlamında farklılık, bağımlılık, anlaşılabilirlik olarak incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, sınır genişleticilerin, sınırlarda bilgiye ilişkin farkındalığın artırılmasında önemli bir rol üstlendikleri ortaya konmuştur. Ancak bilginin sınırlar arasında aktarımında bilginin karmaşıklığı, siyasi hassasiyetler ve bireylerin paylaşmaya gönülsüz olması gibi nedenlerle zorluk yaşandığına dikkat çekilmiştir.

Pryor ve Henley (2018), İngiltere’de yükseköğretim bağlamında örgütsel sınırlara odaklanarak sınır genişletme liderliğini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, ekip içi liderlik, koçluk ve mentorluk becerilerinde olduğu kadar sınırları genişletme zorlukları etrafında da tasarlanacak bir liderlik gelişiminin önemi ortaya konmuştur. Aynı zamanda, sınır genişletme liderliğinin gelişimi açısından, liderlerin, örgütsel sınırlar ve sınırları genişletme davranışı hakkındaki örtük bilgi ve deneyimleri keşfetmesine izin verilmesi gerektiği belirlenmiştir.

Tang ve diğerleri (2018), 1970’lerden günümüze kurumlar arası sınır genişletme araştırmasının gelişimine ilişkin sistematik bir inceleme yapmışlardır. Yaptıkları inceleme sonucunda, sınır genişletme araştırmasının temel kavramları henüz tam ve yeterli şekilde tanımlanmadığından, sınır genişletmeyi bir teori olarak kabul etmek için erken olduğunu iddia etmektedirler. Araştırmanın sonuçlarına göre; sınır genişletme ile ilgili araştırmaların çoğunda sınır genişletme çalışmalarının kapsamı, kuruluşun tüm personelinin ziyade kuruluş üyelerinin oluşturduğu küçük gruplar veya ekipler olarak değerlendirilmektedir. Sınır genişletme üzerine yapılan deneysel araştırmaların çoğu ise sınır genişletme mekanizmasının örgütsel eylemler üzerinde nispeten tutarlı olumlu etkilerini ortaya koymaktadır.

Bordogna (2019), sınırları genişletmenin, uluslararası yükseköğretim ortaklıkları yürüten öğretim üyeleri arasındaki sosyal sermayenin gelişimi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sınır genişletme uygulamalarının, bağlantı, kaynak aktarımı ve iş birliği gibi temel sosyal sermaye özelliklerini geliştirerek sosyal sermayeyi olumlu bir şekilde artırabileceği sonucuna ulaşmıştır. Sınır genişletme uygulamalarının, farklı ülkelerdeki öğretim üyelerinin, Birleşik Krallık gereksinimlerini karşılayan sonuçlar elde etmelerine yardımcı olan destek, fikir ve bilgi gibi soyut kaynaklara anında erişim sağlamalarına olanak verdiği ortaya çıkmıştır.

2.4.3. Araştırma Konusu ile İlgili Yapılan Araştırmalara İlişkin Genel Değerlendirme

Araştırma konusu bağlamında yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların önemli bir bölümünün Türkiye’de teknoparkların, üniversite-sanayi iş birliklerini güçlendirmedeki rolüne odaklandığı görülmektedir. Bu araştırmalar, teknokent ve teknoparkların yükseköğretimde sınır genişletme uygulamalarında önemli bir rol oynadığını ve inovasyon ekosisteminin geliştirilmesine katkı sağladığını göstermektedir. Ancak, bu merkezlerin coğrafi dağılımında dengesizlikler olduğu ve kalkınmakta olan bölgelerde daha az yaygın oldukları ortaya konmuştur. Yurt içinde yapılan araştırmalar, sanayi kuruluşlarının üniversitelerle iş birliği yaparken yaşadıkları zorlukları ve yükseköğretim sistemindeki eksiklikler bağlamında üniversite-sanayi iş birliklerini olumsuz etkileyen faktörleri de incelemiştir. Bu yönde yapılan araştırmalarda, üniversiteler ve sanayi kuruluşları arasındaki güven eksikliğinin iş birliklerinin önündeki en büyük engellerden biri olduğu belirlenmiştir. Özellikle üniversitelerin bürokratik yapısının ve çalışma süreçlerindeki yavaşlığının, sanayi kuruluşlarının güvenini zedelediği sonucuna ulaşılmıştır. Farklı sektörlerin iş birliklerine yönelik ihtiyaç ve beklentilerindeki farklılıkların iş birlikli çalışmaların başarılı bir şekilde yürütülmesini zorlaştırdığı görülmüştür. Özellikle, yüksek teknoloji gerektiren bazı sektörlerde, üniversitelerin sektörün ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremediği belirlenmiştir.

Yurt içinde yapılan araştırmaların sınır genişletme bağlamında ağırlıklı olarak üniversite ve sanayi arasındaki iş birliklerine odaklandığı ve bu nedenle, sosyal ve kültürel alanlarda farklı dış paydaşlarla iş birliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar açısından alan yazında bir eksiklik olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, sınır genişletmenin dış paydaşlarla iş birliği kapsamında ele alındığı ve kurum içi sınır genişletme çalışmalarının incelenmesine yönelik de bir ihtiyaç bulunduğu görülmektedir. Öte yandan, sınır genişletme politikalarının akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimine nasıl bir katkıda bulunduğu veya sınır genişletme uygulamalarının üniversitelerde beşeri sermaye gelişimini destekleyecek şekilde nasıl yürütülebileceğinin belirlenmesi konusunda önemli bir araştırma boşluğu bulunmaktadır.

Sınır genişletme üzerine yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, sınır genişleticilerin farklı kurumlar, birimler veya disiplinler arasında köprü görevi üstlenerek bilgi paylaşımı, ilişki kurma ve ortaklık geliştirme süreçlerinde oynadığı kritik rolün ortaya konduğu görülmektedir. Sınır genişleticilerin rolleri ve işlevleri iş tatmini, rol çatışması, örgütsel destek algısı, liderlik rolleri ve sosyal sermaye gibi farklı değişkenler

bağlamında da incelenmiştir. Sınır genişleticilerin iş tatmini üzerinde özellikle kampüslerdeki kurumsal iklim faktörlerinin önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Sınır genişleticilerin, üniversite- toplum ortaklıklarında yaratıcı liderlik sergiledikleri ve sürekli karşılıklı bağlılık oluşturmaya katkıda bulundukları görülmüştür.

Yurt dışında yapılan araştırmalar kapsamında, sınır genişleticilerin toplumsal bağlamlarda sürdürülebilir ilişkiler geliştirmedeki rollerini vurgulayan araştırmalar dikkat çekmektedir. Ancak, farklı sektörlerde ve coğrafyalarda daha fazla çalışma yapılmasına ve sınır genişletme uygulamalarının ve sınır genişleticilerin etkinliğini artırmak için örgütlerde uygun politikalar geliştirilmesine yönelik daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunduğu da görülmektedir. Sınır genişleticiler üzerine yapılan araştırmalar, bu rolün örgütler için büyük önem taşıdığını göstermektedir. Sınır genişleticilerin, farklı disiplinler, kurumlar ve topluluklar arasındaki bilgi akışını sağlayarak inovasyonu teşvik ettikleri, yeni fırsatlar yaratarak kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı oldukları ortaya konmuştur. Ancak, bu rolün karmaşıklığı ve çok yönlülüğü nedeniyle sınır genişleticilerin karşılaştığı zorluklar ve ihtiyaç duydukları destekler de daha fazla araştırılması gereken konular olarak öne çıkmaktadır.

Yurt dışı kökenli araştırmalar bağlamında, sınır genişletme uygulamalarının uluslararası yükseköğretim ortaklıklarında sosyal sermayenin gelişimini olumlu yönde etkilediğine ilişkin yapılan çalışmalara rastlanmıştır. Sınır genişletme uygulamalarının beşeri sermaye gelişimine yönelik katkılarını açıklayan çalışmalara rastlanmasına rağmen sınır genişletme politikaları ile beşeri sermaye gelişimi arasındaki bağlantıyı doğrudan ele alan bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Öte yandan, sınır genişletmenin, yönetim disiplininde bağımsız bir teorik perspektif haline gelmesi için daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğunu vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar, sınır genişletmeye yönelik henüz yeterli düzeyde bir bilgi birikiminin oluşmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan araştırmalar, sınır genişletme politikalarının karmaşıklığını ve bu süreçte karşılaşılan birçok sorun olduğunu göstermektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek için üniversitelerin, sanayi kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının, eğitim kurumlarının ve politika yapıcılarının birlikte çalışarak etkili iş birliği modellerinin tasarlanması üzerine ortak çalışmalar yapması bir ihtiyaç olarak belirlemektedir. Her ne kadar yurt içinde sınır genişletmeye yönelik teorik bakış açısının benimsenmesiyle yapılan çalışmalar açısından bir araştırma boşluğu olsa da özellikle yurt dışında yapılan araştırmalar, sınır genişletmenin hem

akademik hem de uygulama açısından önemli bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir. Öte yandan, sınır genişletme alanında üniversitelerin baskın ve yönlendirici rolü yapılan araştırmalarda ortaya konmuş olsa da üniversitelerin sınır genişletme uygulamalarından katma değer elde etmesine ve özellikle bu uygulamalarda görev alan akademik personel düzeyinde beşeri sermaye gelişimi sağlamasına yönelik bir çerçevenin eksikliği dikkat çekmektedir. Bu yönde yapılacak araştırmalar, üniversitelerin topluma ve sanayiye katkı sağlama kapasitesini artırmasının yanı sıra sınır genişletmenin üniversiteler için bir öğrenme ve gelişim aracı olarak kullanımının sağlanmasına da yardımcı olabilecektir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları ve süreci, verilerin analizi, araştırmacının rolü ve geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırma, kurumsal etnografya yaklaşımıyla yürütülmüştür. Kurumsal etnografya çalışmalarında, bir kurumda görev yapan bireylerin günlük uygulamaları ve bu uygulamaların kurumsal faktörler tarafından nasıl organize edildiği incelenmektedir. Dolayısıyla kurumsal etnografya, bir kurumda insanların ne yaptıklarına, işlerini nasıl algıladıklarına ve işleri ile ilgili ne bildiklerine odaklanmaktadır (Kearney, Corman, Hart, Johnston, & Gormley, 2019). Kurumsal etnografya yaklaşımında, iş süreçleri ve kurumsal söylem arasındaki bağlantılar incelenerek işlerin nasıl organize edildiği açığa çıkarılmaktadır. Bir başka deyişle bu araştırmalarda işlerin nasıl yapıldığı, kurumsal söylemlerin uygulamaları nasıl şekillendirdiği ve uygulama normlarının bireyleri nasıl etkilediği belirlenmektedir (LaFrance, 2018). Bu anlayış doğrultusunda, bu araştırma kapsamında akademisyenlerin beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme çalışmalarını nasıl yürüttüğü ve kurumsal söylemin, normların ve uygulamaların akademisyenlerin çalışmalarına nasıl bir yön verdiği incelenmiştir.

Kurumsal etnografya, nitel bir teori / metodolojidir ve insanların günlük yerel deneyimlerinden başlayarak günlük yaşantılarını düzenleyen yerelliği araştırır (Smith, 2008). Kurumsal etnografyada, “ne olduğu” ya da “neden olduğu”nun aksine “işlerin nasıl yürüdüğü” ile ilgilenilir (Smith, 1987). Smith (2005) “kurum” ve “kurumsal” kavramlarını eğitim ve sağlık gibi alanlarda yönetime dair ilişkilerdeki gömülü karmaşık yapıyı tanımlamak için kullanmaktadır. Dolayısıyla, bu kavramların farklı yönetim biçimlerinin koordinasyonu sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Akademisyenlerin beşeri sermaye gelişimi bağlamındaki sınır genişletme faaliyetlerinde, bürokratik ve sosyal ilişkilerin birbiri ile iç içe geçmiş bir şekilde yönetilmesi ve bu yönetim yaklaşımındaki karmaşık yapı, sınır genişletme politikalarının kurumsal etnografya yoluyla incelenmesinin uygunluğuna işaret etmektedir.

Kurumsal etnografyada gerekli olan ontolojik değişim, spekülâtif soyut teorik açıklamaları reddeder ve bunun yerine insanların gerçek pratiklerinin ve faaliyetlerinin duyumsal dünyası olarak tanımlanan noktaya doğru hareket eder (Smith, 1990). Kurumsal etnografya, insanların günlük hayatta ne yaptıklarına, meşgul oldukları uygulamalara, bu uygulamalar hakkında verdikleri kararlara ve politika, prosedür, hiyerarşi ve değer sistemlerine ilişkin müzakerelerinin nasıl belirli bir şekle büründüğüne odaklanır (LaFrance, 2019). Kurumsal etnografya, bireysel deneyim ve kurumsal ilişkiler arasındaki arayüzü tanımlamaya çalışan bir sorgulama yöntemidir (Smith, 2005). Bu araştırmada da akademisyenlerin bireysel deneyimleri ve beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarına yön veren kurumsal ilişkiler arasındaki etkileşim sorgulanarak tanımlanmaya çalışılmıştır. DeVault ve McCoy (2006, s.20), kurumsal etnografya çalışmalarının genelde “a) bir deneyimi tanımlamak, b) deneyimi şekillendiren bazı kurumsal süreçleri tanımlamak, c) deneyimin zemini olarak nasıl işlediklerini analitik olarak tanımlamak için bu süreçleri araştırmak” aşamalarını takip ettiğini ifade etmiştir. Bu aşamalara dayalı olarak araştırmada, öğretim üyelerinin beşeri sermaye gelişimi bağlamında kurumsal sınır genişletme çalışmalarına ilişkin deneyimleri tanımlanmış, deneyimlerini şekillendiren kurumsal süreçler belirlenmiş ve öğretim üyelerinin deneyimlerini analitik bir bakış açısıyla inceleyebilmek için bu süreçler derinlemesine araştırılmıştır.

Kurumsal etnografyanın analitik amacı, “kurumsal düzenin, bireysel deneyim koşullarını yaratma biçimlerini görünür kılmaktır” (McCoy, 2006, s. 109). İnsanların deneyimlerini ve deneyimleyebilecekleri olasılıkları, nelerin şekillendirdiğini ya da kısıtladığını belirlemek kurumsal etnografyanın amaçları arasındadır (McCoy, 2006). Kurumsal etnografılar bir çalışma alanını incelerken, bu alanı oluşturan ve sosyal ilişkilerin nasıl şekillendiğine dair ipuçları veren “dil, düşünce, kavramlar, inançlar ve ideolojiler” hakkında fikir edinmeye başlarlar (Luken & Vaughan, 2015, s. 1604). Bu açıdan üniversitelerde kurumsal sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında uygulanmasına ilişkin özellikle ideoloji, inanç ve etkileşim bağlamlarındaki belirsizliği gün yüzüne çıkarabilmek açısından kurumsal etnografya güçlü bir metodoloji olarak görülmektedir. Kurumsal etnograf, bir çalışma boyunca deneyimlerin ve uygulamaların bir derlemesini gün ışığına çıkarmaya çalışır. İncelenen uygulamalar ve etkileşimler, gerçek kişilerin kuruma ve kurum içindeki rollerine ilişkin benzersiz anlayışlarını görünür kıldıkları müzakere anları olarak algılanır (LaFrance, 2018).

Kurumsal etnografya çalışmaları, kapsayıcı genellemelerden, teorik bir yaklaşımdan kaçınmakta ve yerel durumlara odaklanarak farklı yerel durumlar arasında bağlantı kurmaya çalışmaktadır. Bir başka deyişle, kurumlardaki bireylerin işlerini etkileyen sosyal, yönetsel ve coğrafi açıdan farklı alanlardaki durumlarla bağlantı kurulmakta ve bireylerin çalıştığı sınırlar arasında aktarım yapılmasına olanak sağlanmaktadır (Tummons, 2018). Bu araştırmada sınır genişletme uygulamalarının incelenmesi de bu yönüyle kurumsal etnografya çalışmasının yürütülmesini desteklemektedir. Kurumsal etnografya çalışmalarında, kurum dışındaki faktörlerin kurum içi uygulamalarla bağlantısının da analiz edilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada, beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme uygulamalarının kurumsal nitelikler ile kurum içindeki resmi ve gayri resmî ilişkiler tarafından nasıl şekillendirildiği incelenmiştir. Dolayısıyla sınır genişletme uygulamalarının incelenmesi sürecinde hem kurum içi hem de kurum dışı faktörlerin değerlendirilmesinin gerekliliği araştırmanın deseniyle uyumlu bir yapı sergilemektedir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunda, Çukurova Üniversitesi bünyesinde bulunan iki fakülte ve bir yüksekokul bulunmaktadır. Kurumsal etnografya çalışmalarında yerel bir alana odaklanarak inceleme yapılmaktadır (Smith, 2008; Tummons, 2018). Bu nedenle, beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikaları tek bir üniversite özelinde ve üniversite içinde de daha yerel odaklı bir anlayışla akademik birim düzeyinde incelenmiştir.

Çalışma grubunun hem üniversite hem de akademik birim düzeyinde belirlenmesinde ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Creswell (2007), nitel araştırmalarda “araştırma probleminin ve çalışmadaki temel olgunun anlaşılmasına yönelik bilgi sağlayabilecek” alanların seçilebilmesi için ölçüt örneklemenin kullanılması gerektiğini belirtmiştir (s. 125). Öte yandan, araştırma sorularına yanıt verebilecek özellikte katılımcıların seçilmesi, verilerin derinlemesine analiz edilmesini sağlamaktadır (Patton, 2002). Sınır genişletme uygulamaları, öğretim süreçlerinin niteliğini geliştirme amacıyla yapılabileceği gibi ağırlıklı olarak araştırma faaliyetlerine yönelik gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın, öğretim faaliyetlerinin yanı sıra araştırma faaliyetlerinin de ön planda olduğu bir üniversitede gerçekleştirilmesinin, sınır genişletme uygulamalarının hem araştırma hem de öğretim süreçlerine yönelik

incelenmesine olanak sağlayacağı düşünülmüştür. Çukurova Üniversitesi, 2017 yılında YÖK tarafından “Yükseköğretimde Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi” kapsamında yürütülen “Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı”nda aday araştırma üniversitesi olarak açıklanırken, 2021 yılı itibariyle Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programında yer alan 23 araştırma üniversitesinden biri olmuştur (YÖK, 2021). 1973 yılında kurulan ve bir devlet üniversitesi olan Çukurova Üniversitesi’nde Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2024) verilerine göre 19 fakülte, 4 enstitü, 1 yüksekokul, 11 meslek yüksekokulu, 1 konservatuar ve 41 araştırma uygulama merkezi bulunmaktadır. Aktif durumda 69 ön lisans programı, 87 lisans programı, 136 yüksek lisans programı, 83 doktora programı, 16 disiplinler arası yüksek lisans programı ve 10 disiplinler arası doktora programı bulunmaktadır. Ön lisans düzeyinde 12746, lisans düzeyinde 30400, yüksek lisans düzeyinde 3710 ve doktora düzeyinde 1555 öğrenci öğrenim görmektedir. Dolayısıyla, Çukurova Üniversitesi ön lisans düzeyinden doktora düzeyine kadar öğretim faaliyetlerinin de yoğun bir şekilde gerçekleştirildiği bir üniversite niteliğine sahiptir. Sonuç olarak, öğretim ve araştırma bağlamındaki sınır genişletme politikalarının bir arada değerlendirilmesine fırsat sağlaması bakımından bu araştırmanın Çukurova Üniversitesi’nde gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerin belirlenmesinde ise ölçüt örnekleme yöntemi iki aşamalı bir yaklaşımla uygulanmıştır. Birinci aşamada, akademik birimlerin belirlenmesinde “sınır genişletme uygulamalarına düzenli olarak dahil olan akademik birimler arasında yer alma” ölçütü benimsenmiştir. Bu ölçütün göstergesi olarak ise “son üç yılda kurum içi ve kurum dışı en az beş iş birlikli faaliyet yürütmüş olma” göstergesi belirlenmiştir. Bu ölçütü karşılayan akademik birimlerin belirlenebilmesi için araştırmanın başladığı tarih itibarı ile araştırmacı tarafından düzenli iş birliği çalışmaları yapan, yeni iş birliği protokolleri imzalayan ya da devam eden iş birlikleri olan akademik birimler ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler esnasında aynı zamanda üniversite içinde hangi akademik birimlerin iş birlikli çalışmalar konusunda aktif olduğuna dair de bilgiler alınmış ve görüşme yapılacak akademik birim listesi bu şekilde sürekli güncellenmiştir. Bu kapsamda Sağlık Bilimleri Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İletişim Fakültesi, Ziraat Fakültesi (Gıda Mühendisliği Bölümü), Yabancı Diller Yüksekokulu, Üniversite Kariyer Merkezi ve Karaisalı Meslek Yüksekokulu ile görüşmeler yapılmıştır. Ziraat Fakültesinde yapılan görüşme iş birlikli çalışmalarının oldukça fazla ve yoğun olması ve bu nedenle yerleşmiş bir iş birlikli çalışma kültürüne sahip olması bakımından sadece Gıda Mühendisliği Bölümü ile yapılmıştır. Gıda

Mühendisliği Bölümünün iş birlikli çalışma yoğunluğu diğer birçok akademik birimin fakülte düzeyindeki çalışmalarından çok daha fazladır.

Akademik birimlerin bağlı oldukları disiplin alanına göre, sınır genişletme uygulamaları kapsamında iş birliği yaptıkları üniversite içi birimler ve üniversite dışı kurum ve kuruluşlar açısından ve bu iş birliklerinin odaklandığı alanlar açısından farklılık gösterebileceği düşünülmüştür. Bu nedenle, ölçüt örneklemenin ikinci aşamasında farklı disiplin alanlarından akademik birimlerin çalışma grubuna dahil edilmesi ölçütü doğrultusunda çalışma grubunun belirlenmesine karar verilmiştir.

Çalışma grubunun belirlenmesine ilişkin oluşturulan iki ölçüt doğrultusunda, araştırmaya katılım konusunda gönüllülük gösteren Ziraat Fakültesi (Gıda Mühendisliği), İletişim Fakültesi ve Yabancı Diller Yüksekokulu'nun çalışma grubunda yer almasına karar verilmiştir. Ancak, çalışma grubunda yer alan Ziraat Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü araştırma devam ederken Yükseköğretim Yürütme Kurulu'nun 22/03/2022 tarihinde aldığı karar ile Mühendislik Fakültesi bünyesine aktarılmıştır. Bu nedenle, araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü olarak adlandırılmaktadır. Sonuç olarak, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Yabancı Diller Eğitimi alanından iki fakülte ve bir yüksekokul düzeyinde toplam üç akademik birim araştırmaya dahil olmuştur.

3.2.1. Mühendislik Fakültesi (Gıda Mühendisliği Bölümü)

Adana'da Ziraat Fakültesi kurulmasına yönelik sonuç veren çalışmalara 1967 yılında başlamış ve 03.02.1969 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kuruluş yasasının kabul edilmesinin ardından 1970 yılında “Gıda Bilimi ve Teknolojisi” kürsüsü kurulmuştur. 1981 yılında kurulan Yüksek Öğretim Kurumu'nun (YÖK) talebi doğrultusunda Gıda Bilimi ve Teknolojisi lisans programı oluşturma çalışmalarına başlanmış ve bölüm ilk lisans öğrencilerini 1982 yılında kabul etmiştir.

İlk mezunlarını 1986 yılında vermiş olan bölüm, sonraki yıllarda da bu faaliyetlerini sürdürmüştür. 1982 - 1994 yılları arasında bölümün adı “Gıda Bilimi ve Teknolojisi, Tarım Ürünleri Teknolojisi” ve sonra yeniden “Gıda Bilimi ve Teknolojisi” olarak değiştirilirken, öğrenciler “ziraat mühendisi” unvanı ile mezun olmuşlardır. Bölümün adı 1994 yılında “Gıda Mühendisliği” olarak değiştirildikten sonra bölüm, 1997 yılından itibaren öğrencilerini “gıda mühendisi” unvanı ile mezun etmeye başlamıştır.

Gıda Mühendisliği Bölümünde lisans düzeyinde, bir yıl İngilizce hazırlık eğitimi ve sonrasında en az %30 oranında İngilizce eğitim programı uygulanmaktadır. Bölümün lisans programı, Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (MÜDEK) akreditasyonuna sahiptir. MÜDEK akreditasyonu bölüme European Accredited Engineer Label (EUR-ACE) etiketi kazandırmıştır. MÜDEK akreditasyonuna sahip programlar Washington Accord üyeleri tarafından eşdeğer olarak tanınmaktadır. Bölümde ağırlıklı olarak gıda bilimi ve teknolojisi ile mühendislik alanlarında dersler verilmekte ve öğrencilere teorik derslerin yanında oldukça geniş uygulama yapma olanakları sunulmaktadır. Gıda Mühendisliği Bölümü 2024 yılı Ağustos ayı itibarı ile eğitim öğretim ve araştırma faaliyetlerini dokuz profesör, dört doçent, bir doktor öğretim üyesi, bir doktor ve yedi araştırma görevlisi ile sürdürmektedir. Bu araştırmanın devam ettiği süre zarfında Gıda Mühendisliği Bölümünde bölüm başkanı değişikliği olmamıştır.

Gıda Mühendisliği Bölümünün bünyesinde; biyoteknoloji laboratuvarı, endüstriyel mikrobiyoloji laboratuvarı, enstrümental analiz laboratuvarı, enzimoloji laboratuvarı, meyve-sebze ürünleri laboratuvarı, mikrobiyoloji laboratuvarı, ekstraksiyon laboratuvarı, süt teknolojisi laboratuvarı, tahıl işleme laboratuvarı, yağ teknolojisi laboratuvarı, biyoteknoloji uygulama işletmesi, meyve - sebze uygulama işletmesi, süt teknolojisi uygulama işletmesi ve tahıl ürünleri uygulama işletmesi bulunmaktadır. Dolayısıyla, Gıda Mühendisliği Bölümü güçlü laboratuvar alt yapısıyla üniversite içerisinde farklı birimlerle ve bölgenin başlıca gıda üreticisi firmalarıyla yakın temas halinde çalışmaktadır. Çok sayıda iş birlikli çalışma yürütmesi bakımından sınır genişletici bir birim olarak üniversite içinde önemli bir konuma sahiptir. Gıda Mühendisliği Bölümü bünyesinde akredite bir laboratuvar olan “alkollü içkiler analiz özel gıda kontrol laboratuvarı” bünyesinde farklı birimlere ve dış kurumlara analiz hizmeti verilmekte, bu çalışmalar sayesinde üniversite önemli maddi gelirler elde etmektedir. Laboratuvarın bölümün web sitesinde yer verilen misyonu kapsamında; adli makamlardan, kamu kuruluşlarından ve özel sektörden gelen analiz taleplerini karşılama ve alkollü içki sektörünün gelişimine katkıda bulunma amacıyla uluslararası standartlarda laboratuvar hizmeti sunulduğu ifade edilmektedir. Bölümün gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmalarda bu laboratuvarın stratejik bir konumda bulunduğu dikkat çekmektedir. Gıda Mühendisliği Bölümü, çeşitli meslek birliklerinin yanı sıra ulusal ve bölgesel sanayi şirketleri ile çok sayıda iş birlikli çalışma yürüterek topluma ve sektöre katkıda bulunmaktadır.

3.2.2. İletişim Fakültesi

Üniversitenin İletişim Fakültesi 20/04/2006 tarih ve 2006/10380 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Çukurova Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı olarak kurulmuştur. Fakülte, içerisinde “İletişim Bilimleri Bölümü”, “Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü” ve “Gazetecilik Bölümü” olmak üzere üç bölüm barındırmaktadır. Fakültenin akademik kadrosu 2024 Ağustos ayı itibari ile altı profesör, on doçent, dört doktor öğretim üyesi, on öğretim görevlisi ve araştırma görevlisinden oluşmaktadır. Bu araştırmanın devam ettiği süre zarfında fakültede bir kez dekan değişikliği yaşanmıştır.

İletişim Bilimleri Bölümü, “Toplum ve İletişim Anabilim Dalı”, “Kültürlerarası İletişim Anabilim Dalı” ve “Medya Çalışmaları Anabilim Dalı” olmak üzere üç ana bilim dalından oluşmaktadır. Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü, “Radyo ve Televizyon Anabilim Dalı”, “Sinema Anabilim Dalı”, “Bilişim ve Enformasyon Teknolojileri Anabilim Dalı” ve “Fotoğrafçılık ve Grafik Anabilim Dalı” olmak üzere dört anabilim dalından oluşmaktadır. Fakültenin Gazetecilik Bölümü ise “Genel Gazetecilik Anabilim Dalı”, “Basın Yayın Tekniği Anabilim Dalı” ve “Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı” şeklinde örgütlenmiştir. Fakülte Belgesel Atölyesi, Dijital Hikâye Anlatım Atölyesi, Gazetecilik Atölyesi, İnternet TV Atölyesi, Kısa Film Atölyesi, Medya Okuryazarlığı Atölyesi, Feminist Stüdyo, Radyo Üniversite, TV Stüdyo, Greenbox, Sergi ve Sinema salonu gibi birimlere sahiptir. Fakülte bu birimlerin de katkısıyla birçok sivil toplum örgütü ve kamu kurum ve kuruluşu ile “radyo, sinema ve televizyon”, “kurumsal iletişim”, “gazetecilik ve sesli betimleme” alanlarında çok sayıda iş birlikli çalışma yürütmektedir.

İletişim Fakültesi, son zamanlarda, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi ile hastanedeki uzman hekimlerin çalışma alanları ile ilgili konularda video ve radyo içeriklerinin üretilmesi, çekimlerinin yapılması ve yayımlanması konusunda iş birlikli çalışmalar yürütmektedir. Sesli Betimleme Derneği (SEBEDER) ile İletişim Fakültesi öğrencilerinin; görme ve işitme engelli bireylerin medya içeriklerine engelsiz/eşit erişimine dair eğitim almalarını, bu konuda farkındalık kazanmalarını ve bu kapsamda üretilen medya içeriklerine katkıda bulunmalarını sağlama amacıyla öğrencilere ücretsiz olarak sesli betimleme metni ve ayrıntılı altyazı yazma eğitimleri verilmesi için ortak çalışmalar yürütmüştür. Fakültenin, Çukurova TEKNOKENT ile yürüttüğü çalışmalar kapsamında bilimsel ve teknolojik araştırmalara, alt yapı kurulumuna, teknik alt yapı ve fiziki imkânların kullanımına,

bilimsel etkinliklere ve öğrencilerin staj ve bitirme projelerine yönelik ortak faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Yabancı Diller Yüksekokulu (YADYO)

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun “Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi” düzenleyen 49. maddesine istinaden 25/2/2009 tarihli ve 2009/14693 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereğince Rektörlüğe bağlı olarak Yabancı Diller merkezi yerine Yabancı Diller Yüksekokulu kurulması kararlaştırılmıştır.

YADYO, hizmet ve görevlerini yukarıda belirtilen kanun maddesinin hükümleri çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Üniversiteye bağlı fakülte ve yüksekokulların zorunlu hazırlık sınıfı bulunan bölümlerine kayıt yaptıran ve YADYO’nun eğitim öğretim yılı başında yaptığı yabancı dil yeterlik sınavına girmeyen veya girip de başarısız olan öğrencilerin yabancı dil hazırlık eğitimini ve aynı zamanda fakülte ve yüksekokulların ortak zorunlu yabancı dil derslerini yürütmekten sorumludur. YADYO, bu sorumluluklarının yanı sıra akademik yazım bağlamında yabancı dil desteği, Erasmus İngilizce dil sınavının hazırlanması ve uygulanması, Çukurova Üniversitesi yüksek lisans başvuru yabancı dil (İngilizce) sınavının hazırlanması gibi alanlarda üniversiteye hizmet vermekte ve üniversite içinde farklı birimlerle iş birlikli çalışmalar gerçekleştirmektedir. YADYO, 2022 yılından bu yana her yıl Ekim ayında düzenlediği Uluslararası Herkes için Dil Konferansı (Languages for All Conference) sayesinde yabancı dil eğitimi alanında çok sayıda yerli ve yabancı akademisyen ile alan uzmanlarını bir araya getirmektedir. 2024 yılı Mayıs ayında Kalite Güvencesi Standardizasyon ve Akreditasyon Konferansı (Quality Assurance Accreditation and Standardization Conference) Çukurova Üniversitesi Kalite Komisyonunun desteği ile düzenleyerek kalite ve akreditasyon alanında bir çok paydaşı bir araya getirmiştir.

YADYO’da araştırmanın başladığı tarihten sonra bir defa yüksekokul müdürü değişikliği yaşanırken iki defa da yüksekokul müdür yardımcısı değişikliği yaşanmıştır. Araştırma süresince yüksekokul müdürlüğü görevini yürüten iki akademik personel de Eğitim Fakültesi öğretim üyesidir. Yüksekokulun akademik kadrosu; 36 öğretim görevlisi, 24 doktor öğretim görevlisi, iki doktor öğretim üyesi ve bir doçent olmak üzere toplam 63 öğretim elemanından oluşmaktadır. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) kapsamında görevlendirilen değerlendirme takımı, Çukurova Üniversitesine 6-8 Kasım 2022 tarihleri

arasında yerinde saha ziyareti gerçekleştirmiş ve YADYO, YÖKAK değerlendirme takımınca ziyaret edilen birimlerden biri olmuştur. YÖKAK değerlendirme takımının saha ziyareti sonrası Çukurova Üniversitesi için hazırladığı kurumsal akreditasyon raporunda, YADYO'nun yönetim, öğretim görevlileri ve öğrenciler düzeyinde yüksek motivasyona sahip olması, kurumun uluslararasılaşma bakımından güçlü bir yanı olarak değerlendirilmiştir.

Son yıllarda, “GRETA”, “MUSILIB”, “PopuLLar”, “Who Conducts the Orchestra” ve “Retain” gibi uluslararası projelerde yer alan YADYO, uyguladığı eğitim sistemi, yürüttüğü uluslararası projeler ve deneyimli akademik kadrosu açısından bölge üniversitelerinden olumlu yönde farklılaşarak yabancı dil eğitimi alanında öncü bir rol oynamaktadır. Ancak, özellikle fiziki ve teknik anlamda yaşanan alt yapı sorunları yüksekokulun iş birlikli çalışmalarından daha fazla verim almasının önünde bir engel oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Araştırmanın verileri görüşme, gözlem ve doküman analizi aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada veri toplama süreci 01.04.2022 tarihinde başlamış ve 16.03.2024 tarihinde tamamlanmıştır. Kurumsal etnografya çalışmalarında, bir kurumda yapılan işin kurum içindeki günlük uygulamaları nasıl biçimlendirdiği incelendiği için genellikle gözlem, görüşme ve doküman analizi yöntemleri veri toplama sürecinde bir arada kullanılmaktadır (Walby, 2013). Araştırma verilerinin toplanabilmesi için öncelikle etik kurul onayı (Ek A) ve araştırmanın yürütüldüğü akademik birimlerden uygulama izinleri (EK B) alınmıştır.

3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan akademik birimlerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, belirli bir ifade ve soru sırasına bağlı kalmadan bir konuyu veya sorunu keşfetmek için tasarlanmış bir dizi soruyu içerir (Mackey & Gass, 2005). Galetta (2013), bu tür görüşmelerin araştırma sorularıyla ilgili veri toplamak için yapılandırılmasının yanı sıra katılımcıların düşüncelerini kendi sözcükleriyle ifade etmelerine izin verme esnekliğini de içermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış bir yaklaşımın kullanılması, katılımcıların zengin tartışmalarına

olanak sağlamakta ve yapılandırılmış bir formatta açığa çıkmayan bilgilere ulaşma fırsatı sunmaktadır (Merriam, 2009). Bu araştırmada, görüşmeler aracılığıyla katılımcıların beşeri sermaye gelişimi bağlamında yükseköğretimde sınır genişletme uygulamalarını nasıl anlamlandırdıkları ve algıladıkları kurumsal etnografya çalışmalarının gerektirdiği gibi deneyimlerine dayalı olarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Görüşmelerin nitel araştırmalarda önemli bir veri toplama aracı olduğu ve katılımcıların deneyim ve düşüncelerini derinlemesine anlamaya olanak sağladığı belirtilmektedir (Flick, 2009).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanılmak üzere araştırmacı tarafından akademik birim yöneticileri ve öğretim elemanları için iki ayrı yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formlarında yer alan soruların hazırlanması aşamasında, sınır genişletme (boundary spanning), beşeri sermaye teorisi (human capital theory), üniversitelerin toplumsal katkısı ve üniversite- okul/ toplum / sanayi iş birlikleri bağlamında ilgili alan yazın kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan alan yazın taramasına bağlı olarak yöneticiler ve akademik personel için yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında konu alanları bağlamında yararlanılan kaynaklara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1

Görüşme Sorularının Oluşturulmasında Yararlanılan Kaynaklar

Konu Alanları	Yararlanılan Kaynaklar
Sınır genişletici liderlik	Bolden ve diğerleri (2012); Williams (2002, 2011, 2012, 2013)
Beşeri sermaye teorisi	Becker (1993), Black ve Lynch (1996)
Sınır genişletme uygulamalarının sağladığı faydalar	Agasisti ve diğerleri (2019); Buys ve Bursnall (2007)
Sınır genişletme uygulamalarını etkileyen faktörler	Ahmed ve diğerleri (2004); Fontana, Geuna ve Matt (2006); Stamper ve Johlke (2003)
Sınır genişletme ve beşeri sermaye ilişkisi	Bordogna (2019), Rosli ve diğerleri (2018)

Hazırlanan görüşme formları eğitim yönetimi ve nitel araştırma alanlarında uzman beş akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar, görüşme sorularını ilgili alan yazına dayalı olarak kapsam geçerliği açısından değerlendirmiş ve soruların kapsam

açısından uygun ve yeterli olduğu yönünde dönüt vermiştir. Ardından hazırlanan görüşme formları YADYO’da yürütülen bir pilot çalışmada kullanılmıştır. Lincoln ve Guba (1985), pilot çalışmaların araştırmacının görüşme sürecini ve sorularını değerlendirmesine ve gerekli düzeltmeleri yapmasına olanak vereceğini savunmaktadır. YADYO’da düzenli olarak sınır genişletme çalışmaları yürüten iki akademik personelin katılımıyla iki pilot görüşme uygulaması yapılmıştır. Pilot görüşmeler sonucunda soruların anlaşılabilirliğini artırmak ve alınacak cevapların kapsamını genişletmek açısından bazı düzenlemeler yapılması gerektiği anlaşılmıştır.

Pilot görüşmelerde kullanılan sorularda, katılımcıların görüşme sorularının içerdiği konu bağlamında kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme uygulamalarını sırasıyla değerlendirmeleri istenmekteydi. Ancak kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme uygulamalarının aynı soru bağlamında sorulması durumunda katılımcıların kurum içi ya da kurum dışı uygulamalardan birine daha fazla odaklandığı ve diğerini daha yüzeysel değerlendirdiği görülmüştür. Aynı zamanda, görüşmelerin süresinin çok uzadığı ve katılımcıların görüşmelerin sonuna doğru sıkılma belirtileri gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu nedenlerle görüşme formlarının kurum içi sınır genişletme uygulamaları ve kurum dışı sınır genişletme uygulamaları olmak üzere ikiye ayrılmasına karar verilmiştir. Bunun sonucunda kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme uygulamalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında değerlendirilmesine yönelik iki yönetici görüşme formu ve iki akademik personel görüşme formu hazırlanmıştır.

Pilot görüşmelerde, Akademik Personel ve Yönetici Görüşme Formlarında yer alan “Kurum içi/ dışı iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesi açısından risk faktörleri nelerdir?” sorusunda risk faktörleri kavramının değerlendirilmesinde katılımcıların zorluk yaşadığı görülmüştür. Bu nedenle pilot görüşme sonrasında bu soru, “Kurum içi/ dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyici faktörler nelerdir?” olarak düzenlenmiştir. Benzer şekilde, “Kurum içi/ dışı iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesi bakımından içsel/ dışsal fırsatlar nelerdir?” sorusunun da katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı ve dolaylı cevaplar verdikleri görülmüştür. Bu nedenle, bu soru da “Kurum içi/ dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini kolaylaştıran faktörler nelerdir?” olarak düzenlenmiştir. Pilot görüşmeler sonrasında beşeri sermaye gelişimi bağlamında kurum içi sınır genişletme politikalarının incelenmesine yönelik Akademik Personel Görüşme Formu I (Ek C) ve Yönetici Görüşme Formu I (Ek D) ve beşeri sermaye gelişimi bağlamında kurum dışı sınır genişletme politikalarının incelenmesine yönelik Akademik Personel

Görüşme Formu II (Ek E) ve Yönetici Görüşme Formu II (Ek F) son halini almış ve asıl uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerde görüşme yapılacak akademik personelin belirlenebilmesi için iş birlikli çalışmalarda aktif rol üstlenen akademisyenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla akademik birimlerin yöneticileri ile görüşülmüştür. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde akademik birimin yürütmekte olduğu iş birlikli çalışmalar hakkında bilgi alınmış ve bu çalışmalarda aktif olarak rol alan öğretim elemanları öğrenilmiştir. Yöneticiler tarafından verilen bilgiler ışığında iş birlikli çalışmalar yürüten öğretim elemanları ile ön görüşmeler yapılmış ve derin odaklı bilgiler sağlamaya gönüllü olan en deneyimli öğretim elemanları belirlenmiştir. Aynı zamanda, görüşme yapılacak katılımcıların mesleki kıdem ve unvan bakımından çeşitlilik göstermesine de dikkat edilmiştir. Bunun sonucunda, yarı yapılandırılmış görüşmelerin başlangıcında her akademik birimde sınır genişletici (boundary spanner) tanımına uyan iki öğretim elemanı ve iki birim yöneticisi ile görüşülmesine karar verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yürütüldüğü süreçte oldukça kapsamlı ve derin odaklı veriler elde edilebildiği ve süreç içinde katılımcıların cevapları benzer içerikte olmaya başladığı için her akademik birimden iki yönetici ve iki akademik personel (sadece YADYO’da üç akademik personel) ile yapılan görüşmeler yeterli görülmüştür. Görüşmelerde her bir katılımcıya görev yaptığı akademik birimi ve akademik personel veya yönetici olduğunu belirtir şekilde bir kod verilmiştir. Görüşme yapılan çalışma grubunda yer alan katılımcılara ilişkin özellikler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Katılımcılara İlişkin Özellikler

Katılımcı Kodu	İdari Görevi	Unvanı	Yaş	Mesleki Kıdemi
GDAK1	Yok	Dr. Öğr. Üyesi	35	10 yıl
GDAK2	Yok	Doç. Dr.	38	16 yıl
GDYK1	Var	Prof. Dr.	54	33 yıl
GDYK2	Var	Prof. Dr.	55	34 yıl
İLAK1	Yok	Dr. Öğr. Üyesi	37	12 yıl
İLAK2	Yok	Doç. Dr.	48	14 yıl
İLYK1	Var	Doç. Dr.	43	18 yıl
İLYK2	Var	Prof. Dr.	52	26 yıl
YDAK1	Yok	Öğr. Gör. Dr.	46	24 yıl
YDAK2	Yok	Dr. Öğr. Üyesi	53	30 yıl
YDAK3	Yok	Öğr. Gör. Dr.	47	25 yıl
YDYK1	Var	Prof. Dr.	47	25 yıl
YDYK2	Var	Dr. Öğr. Üyesi	53	30 yıl

Mühendislik Fakültesi (Gıda Mühendisliği Bölümü) katılımcılarından GDYK1, gıda biyoteknolojisi, şarap teknolojisi ve alkollü içkiler, aroma maddeleri ve duyu analizi ve kalite kontrol alanlarında çalışmalar yürütmektedir. GDYK2 ise fermantasyon mikrobiyolojisi ve teknolojisi ve fermente bitkisel ürünler alanlarında çalışmalar yürütmektedir. GDAK1, kalite kontrol, aroma maddeleri ve duyu analizi alanında çalışmalar yürütürken GDAK2, gıda işleme süreçlerinin matematiksel modellemesi ve yeni nesil gıda işleme teknolojileri alanlarında çalışmalar yürütmektedir. İletişim Fakültesi katılımcılarından İLAK1 ve İLYK1 fakültenin İletişim Bilimleri bölümünde görev yaparken, İLAK2 ve İLYK2 ise Radyo, Televizyon ve Sinema bölümünde görev yapmaktadırlar. YADYO katılımcılarının tamamı (YDAK1, YDAK2, YDAK3, YDYK1 ve YDYK2) yabancı dil olarak İngilizce eğitimi alanında çalışmaktadır.

Katılımcılardan YADYO’da görev yapan YDAK2 ile akademik personel olarak görüşme gerçekleştirildikten sonra araştırmanın devam ettiği süre zarfında YADYO müdür yardımcısı olarak atanmıştır. Bu nedenle, YDAK2 ile hem yönetici hem de akademik personel olarak görüşme yapılmıştır. Dolayısıyla, YDAK2 ve YDYK2 aynı kişiyi belirtmektedir. Araştırma devam ederken gerçekleşen bu değişikliğin veri toplama sürecine zarar vermemesi için iş birlikli çalışmalarda aktif rol alan YDAK3 çalışma

grubuna dahil edilmiştir. Bu nedenle, YADYO’da diğer akademik birimlerden farklı olarak üç akademik personel ile görüşme yapılmıştır.

Akademik birim yöneticileri ile yapılan görüşmeler kendilerinden randevu alınarak görev yaptıkları birimdeki makamlarında gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerin süresi minimum 28 dakika ve maksimum 50 dakika sürmüştür. Yönetici görüşmelerinin toplam süresi ise 371 dakika olmuştur. Akademik personel ile de görüşme yapabilmek için kendilerinden randevu alınmış ve görev yaptıkları birimdeki odalarında görüşmeler yürütülmüştür. Yapılan görüşmelerin süresi minimum 44 dakika ve maksimum 89 dakika sürmüştür. Akademik personel görüşmelerinin toplam süresi ise 659 dakika olmuştur. Görüşmeler genel olarak katılımcıların iş birlikli çalışmalar bağlamında oldukça deneyimli olmaları ve bu konudaki deneyimlerini paylaşma yönünde istekli ve heyecanlı olmaları nedeniyle oldukça uzun sürmüştür. Katılımcılar soruları detaylı bir şekilde cevaplamış ve samimiyetle deneyimlerini ve görüşlerini paylaştıkları gözlemlenmiştir. Görüşmelerde gözlemlenen bu hususlar, çalışma grubunun araştırmanın amacına hizmet edebilecek şekilde belirlendiğine kanıt sağlamıştır. Akademik birim yöneticileri ve akademik personel ile yapılan görüşmelerin tamamı, kendilerinden izin alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşmeler çevrim içi bir yazılım aracılığı ile metne aktarılmıştır. Yazılım tarafından metne aktarılan görüşme içerikleri olası eksikliklere ve hatalara karşı araştırmacı tarafından ses kayıtlarının tekrar dinlenmesiyle gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3.3.2. Gözlemler

Araştırmanın yürütüldüğü akademik birimlerde sınır genişletme uygulamalarına ilişkin yapılan toplantılar ve çalışmalar araştırmacı tarafından “katılımcı gözlemci” rolü ile gözlemlenmiştir. Katılımcı gözlem, araştırmacılara tam katılımcı rolünden tam gözlemci rolüne kadar geniş bir yelpazede rol sürekliliği sağlar. Gerçek çalışma ortamlarında birincil elden bilgi toplanmasını ve yapılan gözlemler bağlamında görüşme ve doküman gibi farklı veri türlerinin de elde edilmesini mümkün kılar (Jennings, 2005). Bu çalışmada araştırmacı YADYO’da gerçekleştirdiği tüm gözlemlerde “tam katılımcı” rolü ile gözlem yaparken diğer akademik birimlerde yaptığı gözlemlerde “gözlemci olarak katılımcı” rolünde bulunmuştur. Yapılan gözlemlerin tamamı görüşme odaklı çalışma toplantıları niteliğinde olduğu için gözlem verilerini destekleyici nitelikte görüşme ve doküman gibi farklı veri türleri de araştırma kapsamında toplanabilmiştir.

Araştırmada gözlemlenecek çalışma ve toplantılara ilişkin tanımlayıcı nitelikler şu şekilde belirlenmiştir:

- Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerin üniversite içindeki diğer birimlerle gerçekleştirdiği toplantılar.
- Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerin üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirdiği toplantılar.
- Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerin iş birliği geliştirmeye ve mesleki gelişime yönelik kendi bünyesinde gerçekleştirdiği toplantı ve çalışmalar.

Gözlemlenmesi planlanan çalışma ve toplantılara ilişkin bu tanımlayıcı nitelikler ayrıntılı bir şekilde akademik birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde paylaşılmıştır. Birim yöneticilerinden bu niteliklere sahip çalışmalar ve toplantılar organize edildiği zamanlarda araştırmacıyı da bu çalışma ve toplantılara davet etmeleri rica edilmiştir. Akademik birim yöneticileri de bu niteliklerde çalışma ve toplantılar düzenlendiği zaman araştırmacıya haber vererek davet etmişlerdir. Çalışma veya toplantıların öncesinde organizasyonu yürüten akademik personel, araştırmacıya toplantı veya çalışmaların genel konusu hakkında bilgi vermiş ve özel talepleri olması durumunda bu talepleri araştırmacıya iletmıştır. Araştırmacı YADYO’da yöneticilik yaptığı için bu akademik birimdeki gözlemlerin belirlenmesinde kendisi aktif rol üstlenmiş ancak gerekli izin ve bilgilendirme çalışmalarını birimin üst yöneticisi ve görevli akademik personel ile birlikte yürütmüştür.

Araştırmacının dışarıdan biri olarak kuruma girmesinin üyeleri rahatsız edebileceğini ve veri toplanacak alana girmenin her zaman çok kolay olmayabileceğini belirten Bogdan ve Biklen (2007), katılımcıların çoğunlukla araştırmacıya şu soruları sorduğunu belirtmiştir (ss.87-88): “a. Gözlemci neler yapacak? b. Gözlemci işleri aksatacak mı? c. Bulgularla ne yapılacak? d. Neden biz? e. Bizim kazanımımız ne olacak?” Bu araştırmada da araştırmacı benzer sorularla karşılaşmış ve gözlemlenecek toplantılarla ilgili izin ve davet alma konusunda büyük bir çaba göstermiştir. Gözlemlenecek toplantılar öncesinde, öncelikle çalışma grubundaki öğretim elemanlarına ve yöneticilere sözlü ve yazılı olarak gözlem alanlarına ilişkin bilgi ve mahrem bilgilerin kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağına ilişkin yazılı ve sözlü

garanti verilmiştir. Ayrıca, araştırmacı, gözlemlenecek toplantılardan hemen önce toplantı katılımcılarına araştırmanın amaçlarından, alan yazına sağlayacağı olası faydalardan söz etmiş ve toplantıdaki mahrem bilgilerin araştırma sırasında veya sonrasında üçüncü kişilerle paylaşılmayacağını bir kez daha vurgulamıştır.

Çalışma grubunda bulunan her akademik birimde kurum içi iş birlikli çalışma süreçlerinin tartışıldığı bir ve kurum dışı iş birlikli çalışma süreçlerinin görüşüldüğü bir olmak üzere toplam iki çalışma/ toplantı gözlemi yapılmıştır. Araştırma kapsamında akademik birimlerde gözlemlenecek toplantı/ çalışma sayısına araştırma süreci içinde karar verilmiştir. Yapılan gözlemlerde, yarı yapılandırılmış gözlem formunda yer alan gözlem alanları doğrultusunda elde edilen veriler çok fazla benzerlik göstermeye ve birbirini tekrar etmeye başladığı noktada gözlem çalışmalarına son verilmiştir. Araştırmacı tarafından katılımcı gözlemci olarak yürütülen bu gözlemlerde yarı yapılandırılmış bir gözlem formu (Ek G) kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış gözlem formları, açık uçlu ve yapılandırılmış gözlem alanlarını bir arada içerir. Gözlemlere ilişkin yer ve saat gibi temel bilgilerin kaydedilmesinin yanı sıra araştırma sorularına dayanak oluşturan teorik çerçeveye ilişkin kavramların da gözlemlenmesine olanak sağlar (Fix, Kim, Ruben, & McCullough, 2022). Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış gözlem formunun hazırlanmasında beşeri sermaye ve sınır genişletme politikalarına ilişkin Tablo 1’de yer alan araştırmaların yanı sıra kurumsal etnografya çalışmalarında gözlemlenmesi önerilen alanlara ilişkin araştırmalardan (McCoy, 2006) faydalanılmıştır.

Katılımcı gözlem, araştırmacının ortamın unsurlarını not etmesini ve aynı zamanda bu ortam içinde etkileşimde bulunmasını gerektirir. Bunun yapılabilmesi için ise ortamın kendisinin yanı sıra durum içindeki tüm olayların, etkileşimlerin ve katılımcıların izlenmesi ve kaydedilmesi gerekir (Fetterman, 1998). Bu araştırmada da araştırmacı tarafından yapılan gözlemlerde ortamın fiziki, kültürel ve sosyal özelliklerinin yanı sıra katılımcılar arasındaki etkileşimin niteliğine dair de gözlem yapılarak gerekli notlar kayıt altına alınmıştır. Gözlem verilerinin bir bölümü yarı yapılandırılmış gözlem formu üzerinde ayrıntılı notlar alınarak kaydedilmiştir. Taraflar arasındaki görüşmelerin yoğun bir şekilde yapıldığı zaman dilimlerinde ise ses kaydı alınmıştır. Katılımcıların konuşmalarında kullandıkları beden dili de gözlemlenmiş ve konuşmalarının içeriği ile beden dilleri arasındaki bağlantıya dair de gözlem notları tutulmuştur. Gözlemlenen çalışma veya toplantılara katılan her bir katılımcıya araştırmacı tarafından bir kod verilmiş ve katılımcılara ilişkin gözlem notları bu kodlar ile birlikte kaydedilmiştir. Hammersley ve Atkinson (2019) gibi etnografya savunucuları, kültürel grupların ve

gerçekleştirdikleri faaliyetlerin gerçekten anlaşılabilmesi için bu grupların davranışlarını inceleyerek eylemlerinin ve sözlerinin ardındaki anlam ve önemin sorgulanması gerektiğini savunmaktadır. Bu araştırmada da araştırmacı, gözlemlediği toplantılarda katılımcıların sözlü ve davranışsal ifadelerinin izini sürmüş ve bunların ardındaki anlama odaklanmaya çalışmıştır.

YADYO'nun gözlemlenen iş birlikli toplantı ve çalışmaları yüz yüze gerçekleşen toplantılar olurken Gıda Mühendisliği ve İletişim Fakültesinde bir adet yüz yüze gerçekleşen toplantı /çalışma gözlemlenirken araştırma verilerinin toplandığı süreçte yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle bu akademik birimlerde birer adet çevrim içi organize edilen toplantı /çalışma gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamındaki gözlemlere 23.02.2022 tarihinde başlanmış ve 23.07.2023 tarihinde gözlem çalışmaları tamamlanmıştır. Araştırmacı tam katılımcı olmadığı yüz yüze toplantılarda dikkat çekmeyecek ve toplantı akışını bozmayacak ancak katılımcıları takip edebilecek bir konumda oturmuştur. Çevrim içi toplantılarda ise kendini tanıttıktan ve araştırma ile ilgili bilgilendirmeyi yaptıktan sonra bilgisayar sesini ve kamerasını açmadan dikkat çekmemeye özen göstererek toplantıları takip etmiştir. Gıda Mühendisliğinde yapılan gözlemlerin tamamı yaklaşık 156 dakika, İletişim Fakültesinde yapılan gözlemlerin tamamı yaklaşık 140 dakika ve YADYO'da yapılan gözlemlerin tamamı ise yaklaşık 132 dakika sürmüştür.

3.3.3. Dokümanlar

Araştırmanın üçüncü veri türü doküman analizi ile elde edilmiştir. Doküman incelemesinin, nitel araştırmalarda önemli bir tamamlayıcı yöntem olduğu ve farklı türdeki verilerin bir araya getirilerek daha kapsamlı bir analiz yapılmasına olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Mayring, 2000; Yin, 2014). Kurumsal etnografya çalışmalarında, kurum içindeki uygulamalara ve ilişkilere dokümanlar aracılığıyla nasıl yön verildiği ve dokümanlar aracılığıyla sosyal ve yönetsel ilişkilerin ve uygulamaların nasıl koordine edildiği incelenmektedir (Nichols & Lewington, 2020; Prodinge & Turner, 2013). Bu araştırmanın doküman inceleme çalışmaları kapsamında, çalışma grubunda yer alan akademik birimlerin araştırma verilerinin toplandığı süreçteki son üç yıl olan 2020, 2021 ve 2022 yıllarına ait birim faaliyet raporları, kurumsal iç değerlendirme raporları (öz değerlendirme raporları) ve iş birlikli çalışma protokolleri incelenmiştir. Dokümanların inceleneceği zaman dilimine karar verilebilmesi için

dokümanların geriye doğru analiz edilmesi uygun bulunmuştur. Araştırma verilerinin toplanmaya devam ettiği en son yıl olan 2023 yılı itibarıyla önce 2022 yılına ait dokümanlar incelenmiştir. Ardından 2021 ve 2020 yıllarına ait dokümanlar incelenmiştir. Dokümanların içerik açısından benzerlik gösterdiğinin ve bu nedenle analiz sürecinde dokümanlara dayalı olarak oluşturulan kodların birbirini tekrar ettiğinin belirlenmesi sonucunda incelenen dokümanlara ilişkin zaman dilimi son üç yıl ile sınırlandırılmıştır.

Örgütsel çalışma ortamlarını inceleyen kurumsal etnografya çalışmaları, genellikle politika belgeleri (Eastwood, 2013; Ng, 1995), finansman teklifleri ve planlama belgeleri (Grahame, 1998; Turner, 2001), bürokratik muhasebe kayıtları (McCoy, 1998; Mykhalovskiy, 2001) veya sağlık hizmetleri, sosyal hizmet ve eğitim ortamlarındaki profesyonel müşteri ilişkileri çizelgeleri ve kayıtları (André-Bechely, 2005; Parada, 2002) gibi belirli metinlere odaklanır. Bu çalışmada, çalışma grubunda yer alan akademik birimlere ait incelenecek dokümanlara karar verilmesi için aşağıdaki tanımlayıcı ölçütler belirlenmiştir:

- a) İç sınır genişletme uygulamaları kapsamında üniversite içindeki diğer birimlerle yapılan iş birliği, proje ve ortaklıklara ilişkin hazırlanan dokümanlar.
- b) Dış sınır genişletme uygulamaları kapsamında üniversite dışındaki kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği, proje ve ortaklıklara ilişkin hazırlanan dokümanlar.

Araştırmacı tarafından yapılan bireysel araştırmalar ve üniversitedeki farklı birimlerde çalışan akademik personel ile yapılan görüşmeler sonucunda bu ölçütleri karşılayan dokümanların birim faaliyet raporları, kurumsal iç değerlendirme raporları (öz değerlendirme raporları) ve iş birlikli çalışma protokolleri olduğu belirlenmiştir. Araştırmada İletişim Fakültesine ait toplam 282 sayfa öz değerlendirme raporu, birim faaliyet raporu ve iş birlikli çalışma protokolü incelenirken YADYO'ya ait toplam 185 sayfa kurumsal iç değerlendirme raporu, birim faaliyet raporu ve iş birlikli çalışma protokolü incelenmiştir. Gıda Mühendisliği Bölümüne ait toplam 453 sayfa öz değerlendirme raporu ve iş birlikli çalışma protokolü incelenmiştir. Böylece, üç birime ait toplam 920 sayfa öz değerlendirme raporu / kurumsal iç değerlendirme raporu, iş birlikli çalışma protokolü ve birim faaliyet raporu incelenerek analiz edilmiştir. Dokümanların bir bölümü, çalışma grubunu oluşturan birimlerin kurumsal web

sitelerinden elde edilirken diğer bölümü birim yöneticilerinden talep edilerek elde edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri iki aşamalı bir yaklaşımla yürütülen içerik analizi ile çözümlenmiştir. *Birinci aşamada* yürütülen içerik analizinde; görüşme, gözlem ve dokümanlardan elde edilen veriler tümdengelimsel ve tümevarımsal analiz yaklaşımlarının bir arada uygulanması ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde, mevcut bir teoriye dayalı olarak tümdengelimsel yaklaşımla analiz sürecine başlanılabilmekte ve ardından tümevarımsal bir yaklaşımla veri setinden yeni kavramlar ortaya çıkarılabilmektedir (Hörberg, Lindström, Scheja, Conte, & Kalén, 2019; Stacey vd., 2020). Tümdengelimsel aşamayı takiben tümevarımsal akıl yürütmeyi de gerektiren açık kodlama, eksensel kodlama ve seçici kodlama çalışmaları yapılarak belirlenen yeni kavramlar içerik analizi sürecine dahil edilebilmektedir (Keats, Shea, Parker, Stewart, Flanders, & Bernstein, 2019; Stacey vd., 2020).

Tümdengelimli içerik analizinin başlangıç noktası, araştırma konusuna ilişkin mevcut teorik bilgidir. Araştırma sorularının mevcut teorik çerçeveden etkilendiği ve mevcut teorik çerçevenin veri toplama sürecini de yönlendirdiği çalışmalarda tümdengelimli içerik analizi uygulanmaktadır. Tümdengelimli içerik analizinde yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmış bir analiz matrisi oluşturulmakta ve bu şekilde analiz çalışmalarına yön verilmektedir (Kyngäs & Kaakinen, 2020). Bu çalışmada da yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve gözlem alanları beşeri sermaye ve sınır genişletme politikalarına ilişkin alan yazın doğrultusunda hazırlanmış ve dolayısıyla veri toplama sürecine mevcut teorik çerçeve de yön vermiştir. Tümevarımsal yaklaşımda ise veri setinin içeriğinin anlamı/ anlamları hakkında bir anlayış üretilmesi amaçlanır (Krippendorff, 2004). Kodlar, araştırmacı tarafından veriler doğrultusunda tanımlanır ya da sıklıkla söylendiği gibi verilerden ortaya çıkar (Bennett, Barrett & Helmich 2019; Sousa, 2014) veya verilerin içinde belirir (Lichtman, 2014; Morse, 1994). Tümevarımsal içerik analizi, araştırma konusunda mevcut araştırmaların az olduğu veya yalnızca mevcut alan yazına bağlı kalınmayan bir yaklaşımın benimsendiği durumlara uygun bir analiz yaklaşımıdır (Hsieh & Shannon, 2005; Vaismoradi vd., 2013). Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarına ilişkin alan yazının yeterli zenginlikte olmaması ve hatta alan yazında sınır genişletme kavramına ilişkin kullanımın son

zamanlarda artmaya başlaması nedeniyle içerik analizinde tümevarımcı bir anlayışın da benimsenmesi uygun görülmüştür. Öte yandan, araştırmada elde edilen veri setinin oldukça kapsamlı ve zengin olması nedeniyle beşeri sermaye gelişimi bağlamında kurumsal sınır genişletme politikalarına ilişkin mevcut teorik çerçeveye katkıda bulunulabileceği öngörülmüştür. Araştırmada tümevarımcı yaklaşımla gerçekleştirilen içerik analizinde, verilere dayalı olarak kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Görüşme ve gözlem verilerine ilişkin yapılan içerik analizinde temalar, tümdengelsel yaklaşımın uygulanmasıyla görüşme soruları ve gözlem alanları doğrultusunda belirlenmiştir. Alt tema ve kodlar ise tümevarımsal yaklaşım doğrultusunda veri setlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Dokümanlara ilişkin yapılan içerik analizinde ise tema, alt tema ve kodların tamamı dokümanlara dayalı olarak tümevarımsal yaklaşımın işe koşulmasıyla belirlenmiştir. Analiz sürecinde ortaya çıkan kavramlar doğrultusunda araştırmanın kavram listesi ve bu kavramlara ilişkin açıklama notları oluşturulmuş ve farklı veri türlerinin (gözlem, görüşme ve doküman) analizinde, söz konusu kavram listesinden ve açıklama notlarından yararlanılmıştır. Böylece, farklı veri türlerine ilişkin yapılan analizlerde bir tutarlılık ve bütünlük oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve gözlem süreçlerinde tarafların yaptığı görüşmelerden elde edilen verilere yönelik uygulanan içerik analizi, teknik bakış açısıyla yapılan tematik ve kavramsal kodlama anlayışının yanı sıra “dinleme rehberi analizi (listening guide analysis)” anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Kurumsal etnografya çalışmalarında kullanılan dinleme rehberi analizinde, bireyin deneyimlerinin yanı sıra anlatıları dikkate alınmakta ve bireyin kendisine yönelik açıklamalarının yanı sıra eylem kapasitesinin kültürel ve yapısal faktörler tarafından nasıl biçimlendirildiği analiz edilebilmektedir (Walby, 2013). Gilligan ve Eddy’e (2017) göre dinleme rehberi yönteminde araştırmacıdan keşif amacıyla dikkatli olması, o anda hazır bulunması, odaklanarak dinlemesi ve aktif olarak yanıt vermesi beklenmektedir. Böylece, bu yöntem nesnelliği yakalamak adına araştırmacıya farklı bir kapı açabilmektedir. Dinleme rehberi bir yöntem olmanın yanı sıra kendine özgü bir mantığa veya epistemolojiye sahip bir çalışma biçimidir. Araştırma sürecini hem veri toplama hem de veri analizine rehberlik eden bir ilişki süreci olarak yeniden çerçevelendirmektedir. Bu sürecin yardımıyla sahici ilişki ve duyarlı dinleme, araştırmacı açısından keşif sürecinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (Gilligan & Eddy, 2017). Bu araştırmada, içerik analizi tümdengelsel ve

tümevarımsal yaklaşımın bir arada kullanıldığı hibrit bir teknik anlayış doğrultusunda yapılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların paylaştıkları deneyimlerin ve gözlem süreçlerinde yaptıkları açıklamaların/ tartışmaların yanı sıra görüşlerinin ve deneyimlerinin kuruma ilişkin kültürel ve yapısal faktörler tarafından nasıl biçimlendirildiği de tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir başka deyişle, yaptıkları açıklamalar arasındaki bağlantılar ve verdikleri tepkiler dikkate alınarak kelimelere dökmedikleri kültürel ve yapısal faktörler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, içerik analizi doğrudan söylenen veya gözlemlenen hususların yanı sıra söylenene veya gözlemlenene dayalı olarak saptanan bağlantılar çerçevesinde de gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada gerçekleştirilen içerik analizinde, çalışma grubunda yer alan üç akademik birimin sınır genişletme politikaları kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikaları olarak çözümlenmiştir. Görüşme verilerinin analizi sonucunda belirlenen alt tema ve kodların sunumunda, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiş ve ilgili alt tema ve kodlar doğrudan alıntılarla desteklenerek açıklanmıştır. Gözlem verileri öncelikle özetleyici bir yaklaşımın benimsenmesi ile betimsel olarak sunulmuş ve ardından gözlem verilerine ilişkin kodlamalar paylaşılmıştır. Dokümanların analizi sonucunda belirlenen alt tema ve kodların sunumunda ise alt tema ve kodları açıklama amacıyla doküman içeriklerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

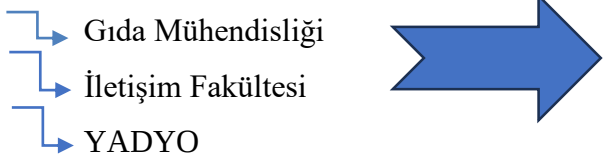
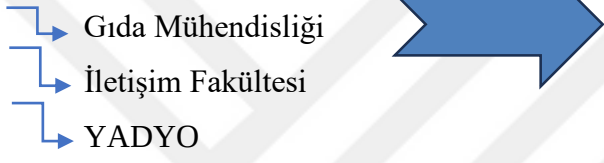
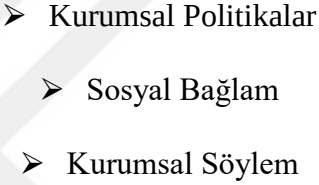
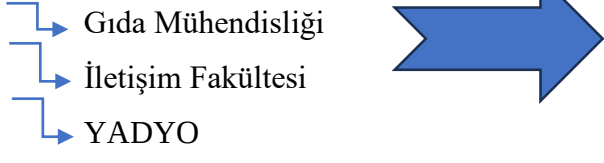
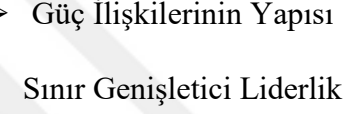
Görüşme verileri kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikaları için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Gözlem verilerinin betimsel sunumunda da kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme çalışmalarına ilişkin yapılan gözlemler ayrı ayrı sunulmuş ancak kodlama sürecinde kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme çalışmaları bir arada değerlendirilmiştir. Kurum içi ve kurum dışı gözlem verileri analiz sürecinin başlangıcında birbirinden bağımsız olarak analiz edilmeye başlanmış ancak ortaya çıkan kodların aynı olması nedeniyle gözlem verilerinin bir arada analiz edilmesi uygun bulunmuştur. Dokümanlara dayalı veriler ise öncelikle kurumsal sınır genişletme politikalarının bütüncül değerlendirilmesine yönelik temalar bağlamında analiz edilmiş ve sonrasında kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme çalışmaları ayrı ayrı çözümlenmiştir.

İkinci aşamada yürütülen içerik analizinde; görüşme, gözlem ve dokümanların analizi sonucunda belirlenen tema, alt tema ve kodlar bir arada değerlendirilerek tümdengelimsel bir yaklaşımla ikinci düzey bir analize tabi tutulmuştur. Bu aşamada gerçekleştirilen içerik analizinde aynı zamanda kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikaları birlikte değerlendirilmiş ve böylece sınır genişletmeye ilişkin bütüncül bir

resim çizilmeye çalışılmıştır. Bu ikinci düzey analiz, beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarına ilişkin büyük resmi araştırmanın alt soruları doğrultusunda ortaya çıkarma amacıyla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, bu aşamadaki içerik analizi, ilgili alan yazın doğrultusunda araştırma alt sorularının işaret ettiği kavramlar olan “kurumsal politikalar”, “sosyal bağlam”, “kurumsal söylem”, “güç ilişkilerinin yapısı” ve “sınır genişletici liderlik” temaları altında yürütülmüştür. Bu aşamada temalara bağlı kodlama sürecinde, beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarını “biçimlendirici bireysel, sosyal, kurumsal ve dışsal faktörler” ve beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarının “yazılı, davranışsal ve örtük göstergeleri” dikkate alınmıştır. İkinci aşamada yürütülen içerik analizi sonucunda belirlenen alt tema ve kodlar, ilgili temalara ait mevcut durumu tanımlama amacıyla betimsel bir yaklaşımla sunulmuştur. Araştırmada iki aşamalı bir yaklaşımla yürütülen içerik analizinin genel çerçevesi Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3

İçerik Analizinin Genel Çerçevesi

Birinci Düzey İçerik Analizi	İkinci Düzey İçerik Analizi
Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İç / Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Görüşme Verileri 	Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İç / Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin;
Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İç / Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Gözlem Verileri 	
Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İç / Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Doküman Verileri 	

3.5. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, 2003-2014 yılları arasında farklı illerde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında ve özel dil kurslarında İngilizce öğretmeni olarak görev yapmıştır. Yüksek lisans eğitimini İngiliz Dili Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda 2009 yılında tamamlamıştır.

Araştırmacı, 2014 yılı Mayıs ayından bu yana araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin YADYO'sunda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, 2014 yılının Ekim ayından bu yana YADYO müdür yardımcılığı, Yüksekokul Yönetim Kurulu üyeliği ve Yüksekokul Kurulu üyeliği görevlerini sürdürmektedir. 2014–2019 yılları arasında farklı zamanlarda yüksekokul müdür yardımcılığı görevine ek olarak yüksekokul sekreterliği görevini de geçici süre ile vekaleten yürütmüştür. Çukurova

Üniversitesi Kalite Komisyonu üyeliği ve Toplumsal Katkı Koordinatörlüğü Yüksekokul birim temsilciliği görevlerini de sürdürmektedir. Aynı zamanda, rektörlük tarafından üniversitenin 2024-2028 yılı “stratejik plan” yazım ekibinde görevlendirilmiş ve söz konusu ekibin “toplumsal katkı alt çalışma grubu” üyeliği görevini üstlenmiştir. Araştırmacı, YADYO’nun KIZILAY ve LÖSEV gibi sivil toplum kuruluşlarıyla yürüttüğü iş birlikli çalışmaların planlanmasında ve uygulanmasında etkin rol almıştır.

Araştırmacı, yaptığı görevlerden elde ettiği deneyim sonucunda yükseköğretimin eğitim öğretim, araştırma ve topluma hizmet alanlarındaki sorumluluklarına ilişkin bir farkındalık geliştirmiştir. Yükseköğretim kurumlarının bu üç alanda başarılı bir performans gösterebilmesi için ise akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişiminde süreklilik sağlanması ve üniversitelerin iş birlikli çalışma kapasitesinin geliştirilmesi gerektiği yönünde bir anlayış geliştirmiştir. Özellikle örgütsel düzeyde yönetim ve planlama alanlarında yürüttüğü görevlerden elde ettiği deneyim, kurumsal iş birlikli çalışmaların akademik personele kişisel ve mesleki gelişim fırsatları sunduğunu da göstermiştir. Bu nedenle, araştırmacının mesleki öğrenmeleri ve deneyimleri bu araştırmayı yürütebilmesi için önemli öngörüler sağlamış ve elde ettiği verileri anlamlandırabilmesinde yardımcı olmuştur.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

İnandırıcılık (İç Geçerlik): Nitel araştırmalarda inandırıcılık, araştırma bulgularının incelenen veya araştırılan gerçeklikle ne kadar uyumlu olduğu ile ilgilidir (Lincoln & Guba, 1985; Merriam, 2009). Bu araştırmada inandırıcılığı sağlama çalışmaları, Devers (1999) tarafından önerilen stratejilerin kullanımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın veri setinin oluşturulmasında, veri çeşitlemesi sağlanarak gözlem, görüşme ve doküman olmak üzere üç farklı veri türü kullanılmıştır. Veri toplama süreçlerinde normalden sapma veya negatif durumlar olarak adlandırılan, araştırmanın kavramsal çerçevesine veya mevcut verilere uymayan verilerin toplanmasına da önem verilmiştir. Negatif durumların sistematik olarak analiz edilmesiyle bir teorinin istisnaları veya sınırları belirlenebilmekte ve böylece araştırmanın iç geçerliliği artırılabilir (Yin, 2014). Bu araştırmada gerek beşeri sermaye teorisi gerekse sınır genişletmeye ilişkin teorik çerçeve kapsamında yer almayan kavramları örnekleyen verilerin toplanmasına özen gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcıların görüş birliğinde olduğu konuların ve dokümanlarda söylem olarak baskın

olan açıklamaların dışında kalan hususlara ilişkin veriler de toplanarak analiz sürecine dahil edilmiştir.

İnandırıcılığın sağlanmasına yönelik çalışmalar kapsamında ayrıca Lincoln ve Guba (1985) ve Tracy (2010) tarafından önerilen stratejiler de kullanılmıştır. Bu stratejilerden “uzun süreli etkileşim” stratejisi bağlamında gerek yarı yapılandırılmış görüşmelerin gerekse katılımcı gözlemlerin süresi mümkün olduğunca uzun tutularak katılımcılarla uzun süreli ve samimi bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Araştırmacı, özellikle görüşmeler sırasında katılımcılarla kurduğu iletişimde oldukça özenli davranmış, katılımcıların görüşme formlarındaki soruları içtenlikle yanıtlayabileceği bir güven ortamını oluşturmaya yoğun çaba harcamıştır. Böylece, görüşmelerde katılımcılar kendilerine yöneltilen sorulara detaylı ve derin odaklı cevaplar vermiş ve hatta görüşmeler için ayırabileceklerini söyledikleri zamandan daha fazla zaman harcamışlardır. Araştırmacı, veri toplama süreçlerinde uzun süreli etkileşim sağlayarak katılımcılara yönelik empatik bir anlayış geliştirmiş ve böylece araştırma verilerinde “çok sesliliğin” sağlanmasına ilişkin stratejiyi de uygulamaya çalışmıştır. “Sürekli gözlem” stratejisi doğrultusunda, veri seti iki farklı kodlayıcı tarafından sürekli okunarak, analiz edilerek, kodlara ilişkin açıklama notları yazılarak ve oluşturulan kodlar sürekli revize edilerek veri setine dayalı teori üretme çalışmaları yapılmıştır. Böylece, kodlama çalışmaları sonucunda ortaya çıkan teorik yapının içgörü derinliği sağlaması hedeflenmiştir. “Katılımcı teyidi” stratejisi kapsamında analiz süreçlerinin sonucunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılan yorumlar, çalışma grubunda yer alan katılımcılarla paylaşarak ulaşılan sonuçların ve yapılan yorumların görüşlerini yansıttığına dair teyitleri alınmıştır. Aynı zamanda görüşmeler süresince de araştırmacı tarafından yapılan çıkarımlar katılımcılara aktararak çıkarımların doğruluğuna ilişkin katılımcılardan teyit istenmiştir.

Aktarılabilirlik (Dış Geçerlik): Araştırmanın aktarılabilirliği Trochim, Donnelly ve Arora (2016) tarafından önerildiği gibi araştırmanın bağlamının ve varsayımlarının açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanması ile sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği akademik birimlerin kurumsal, akademik ve sosyal nitelikleri ve katılımcıların özellikleri ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırma verilerinin toplanmasına, analiz edilmesine ve yorumlanmasına ilişkin süreçler ayrıntılı bir şekilde anlatılmış ve araştırmanın sayıtları açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır. Öte yandan, Johnson, Adkins ve Chauvin (2020) araştırmaya ilişkin bağlamsal bilgilerin detaylandırılabilmesi için amaçlı örneklemeye başvurulması

gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın yürütüldüğü üniversite ve üniversite bünyesindeki akademik birimler ölçüt örnekleme yoluyla belirlenmiş ve örnekleme amacıyla kullanılan ölçütler açıkça tanımlanarak aktarılabilirlik güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Tutarlılık (İç Güvenirlik): Tutarlılık çalışmaları kapsamında uzman incelemesine (Lincoln & Guba, 1985) başvurulmuştur. Bu kapsamda veri toplama süreçleri, toplanan veriler ve veri analizi süreçleri eğitim yönetimi ve nitel araştırma teknikleri konusunda bir uzmanın incelemesine sunulmuş ve verilerin doğruluğuna ve hatasızlığına ilişkin uzman görüşü ve onayı alınmıştır. Gözlem verilerinin tutarlılığını sağlama amacıyla araştırmacı gözlemlenen toplantılardan önce toplantı içeriği ve katılımcıları hakkında ön bilgilendirme talep etmiş ve bu sayede toplanan verilerin daha tutarlı olması sağlanmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda çoklu kuramlardan faydalanmanın kuramsal üçgenlemeyi sağlayarak araştırmanın inandırıcılığına ve tutarlılığına katkı sağladığı ifade edilmektedir (Denzin & Lincoln, 2005). Üçgenlemenin temel amacı, araştırmacıların kişisel ön yargılarını ortadan kaldırmak ve bir araştırmacının, tek bir teoriye bağlı kalmasıyla ortaya çıkabilecek eksikliklerin üstesinden gelmektir (Denzin, 1989). Bu araştırmada, gerek araştırma sorularının yapılandırılması ve veri toplama araçlarının oluşturulması gerekse verilerin analiz edilmesi süreçlerinde sınır genişletme, sınır genişletici liderlik ve beşeri sermayeye ilişkin teorik çerçevelerden yararlanılmıştır. Böylece, elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların tutarlı bir yapı oluşturması sağlanmaya çalışılmıştır. Öte yandan, araştırmada üç farklı veri türü toplanmasıyla da veri çeşitlemesi (Denzin & Lincoln, 2005) sağlanmış ve çalışma grubundan elde edilen farklı veri türleri birbiri ile karşılaştırılarak verilerin toplanması ve analizi süreçlerinde hata ve ön yargıların önüne geçilmesi için çaba sarfedilmiştir.

Teyit Edilebilirlik veya Nesnellik (Dış Güvenirlik): Teyit edilebilirlik çalışmaları kapsamında araştırmacı tarafından “yansıtıcı günlük tutma” uygulamasına (Devers, 1999) başvurulmuştur. Bu uygulama kapsamında araştırmacı, Tracey (2010) tarafından önerildiği üzere, veri toplama araçlarını hazırladığı süreçlerden verileri analiz ederek yorumladığı süreçlere kadar “öz yansıtıcılığı” sağlayabilmek için araştırma içinde yapılandığı kavramsal bakış açısını, varsayımlarını, önyargılarını ve kişisel değerlerini not etmiş ve bunların araştırmada benimsediği yaklaşımları nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır. Bu şekilde, aynı zamanda araştırmacı tarafından yapılan kodlamalarda ve yorumlarda kullanılan yaklaşım ve anlayışta araştırma boyunca herhangi bir değişim

olmaması sağlanmıştır. Araştırmada teyit edilebilirliği güçlendirmek için ayrıca veri toplama, veri analizi ve yorumlama süreçlerine yönelik “denetim izi (audit trail)” stratejisi (Cypress, 2017) uygulanmıştır. Bunun için nitel araştırma yöntemleri alanında bir dış uzman incelemesine başvurulmuş ve söz konusu süreçlerin doğrulanabilirliği ve nesnelliği hakkında olumlu geri bildirim alınmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın çalışma grubunda yer alan akademik birimlerde görüşme, gözlem ve doküman verilerine dayalı olarak elde edilen bulgular sunulmaktadır.

4.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Birinci Düzey Analiz Bulguları

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerde beşeri sermaye gelişimini destekleyen sınır genişletme politikalarına ilişkin bulgular, kurum içi ve kurum dışı iş birlikli çalışmalar bağlamında sırasıyla görüşme, gözlem ve doküman verilerine dayalı olarak sunulmuştur.

4.1.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Görüşme Bulguları

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerdeki akademik personelin görüşleri doğrultusunda, akademik birimlerin üniversite içindeki diğer birimlerle gerçekleştirdiği kurum içi iş birliği çalışmalarının amaçlarına ilişkin yapılan kodlamalar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4

Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarının Amaçları

Tema	Kodlar
Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarının Amaçları	➤ Kurumun farklı birimlerinin deneyimlerini paylaşmasına olanak sağlama ➤ Teknolojik alt yapıyı kurum içinde paylaşma ➤ Ortak projeler yapma ➤ Eğitim öğretim süreçlerine katkı sağlama ➤ Araştırma geliştirme süreçlerine katkı sağlama ➤ Akademik birimin görünürlüğünü artırabilme ➤ Farklı birimlerle bilgi alışverişine dayalı üretim çalışmalarını artırma ➤ Toplumsal fayda sağlayan ürün/hizmet üretimi yapma ➤ Uluslararasılaşma potansiyelini güçlendirme

Akademisyenler, yapılan görüşmelerde kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçlarını büyük ölçüde deneyim ve alt yapı paylaşımı bağlamında değerlendirmişlerdir. İş birlikli çalışmalar yolu ile karşılıklı deneyim paylaşımının sağlayacağı faydalar, öğretim elemanları tarafından öne çıkarılan bir husus olmuştur. İş birlikli çalışmaların amaçları arasında üniversitenin teknolojik alt yapısının farklı akademik birimler arasında paylaşılması amacını özellikle vurgulamışlardır. Kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçlarına ilişkin akademisyenlerin üzerinde en fazla durduğu amaç, akademik birimin görünürlüğünü artırabilme olurken toplumsal fayda sağlayan ürün/ hizmet üretimi yapma ve farklı birimlerle bilgi alışverişine dayalı üretim çalışmalarını artırma katılımcıların öne çıkardığı diğer amaçlar olmuştur. Kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçlarına ilişkin GDAK1 görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

... Çalışmamızın aslında değerini artırmaya çalışıyoruz. Yani en fazla yapmak istediğimiz o. Bizim belki yapabildiğimiz (şey), çalışmaya ekstra bir ek yapmak istediğimizde başka bir hocamızın deneyimini, yani başka bir laboratuvarın deneyimini kullanarak bu çalışmaya daha fazla içerik katmak. Katkı yani (zenginleştirici) bir özellik katmaya çalışıyoruz. Bunun için aslında iş birlikleri önemli. Kurum içinde de iyi çalışmalar çıkıyor açıkçası... Bunun sonucunda da tabi her şekilde makale yapmak istiyoruz. Değeri daha yüksek makaleler ortaya koymak aslında en büyük amaçlardan biri (GDAK1).

G DYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçlarına ilişkin farklı birimlerin kaynaklarının paylaşılarak ortak kullanılabilmesinin altını çizerek GDAK1 ile benzer görüşleri şöyle dile getirmiştir:

Kurum içi iş birliği çalışmalarında biz, tabi, biraz laboratuvar odaklı faaliyet gösteren ve hizmet veren bir birimiz... Buradaki en önemli şey, kaynakların paylaşılması. Elimizdeki kaynakları aynı hedefi veya aynı çalışmaları yapan kişilerle paylaşmak... Burada bizim bir cihaz altyapımız da var... Bu çerçevede gelen olursa, kurum içi ve bölüm içi olarak düşünüyorum ben, fakülte içi de olabilir tabii ama fakülte içinde (gelen) çok nadir oluyor... Ama bölüm içerisinde bu tür (altyapıları) ihtiyaç olursa hizmete açıyoruz, faydalandırıyoruz yani. (Bu ihtiyaç) proje olabilir, yüksek lisans, doktora olabilir (G DYK1).

G DYK1 ve GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların amacı olarak benzer şekilde kurumun farklı birimlerinin deneyimlerinin paylaşılması amacını öne çıkarmışlardır. Katılımcıların üniversite içerisinde iş birlikleri yolu ile kaynakların paylaşılmasını çok önemsedikleri ve kaynakların ortak kullanılmasını kurum içi iş birlikli çalışmaların temel

amaçlarından biri olarak gördükleri tespit edilmiştir. Katılımcıların kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçlarına ilişkin dikkat çektikleri bir diğer amaç ise farklı birimlere ders verecek öğretim elemanı görevlendirmesine bağlı olarak eğitim öğretim süreçlerine katkı sağlanması olmuştur.

İLYK2, kurum içi iş birlikli çalışmalarda farklı birimlerin kaynaklarının kurumsal ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirilerek kullanılmasının amaçlandığını şu sözlerle dile getirmiştir: “Kaynakların bir araya getirilmesi, kurum içindeki kaynakların... insan kaynağı, maddi kaynak, bilgi kaynağı gibi bir araya getirilmesi amaçlanıyor” (İLYK2). İLYK2, üniversite içinde gereksinim duydukları her türlü kaynağa kurum içi iş birlikli çalışmalar sayesinde ulaşabildiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde İLYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalar yolu ile öğrencilerin deneyimlerini arttırabilecekleri radyo ve televizyon programları yapabilmelerini sağlamanın yanı sıra dijital bilgi içerikleri hazırlamaları konusunda öğrencileri teşvik etmeyi hedeflediklerine vurguda bulunmuştur. Bu hedeflerine ulaşma noktasında ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarına veya insan kaynaklarına ise kurum içi iş birlikleri yoluyla ulaşabildiklerini ifade etmiştir. İLYK1 ile aynı yönde düşünen İLAK1 de kurum içinde akademik personel arasında gerçekleşen iş birliklerinin aslında öğrencilerin gelişimine hizmet ettiğini şöyle açıklamıştır:

Mesela, haber konusunda halkla ilişkiler alanındaki bir hoca ile gazetecilik kökenli bir hocanın ortaklaşa bir bilgi üretimi aslında önemli bir açılım sağlıyor. Bu öğrenciye de yansıyabiliyor, vizyonunu geliştirebiliyor öğrencinin. Yani, bakış açısını derinleştirebiliyor, farklı şekilde düşünebilmesini ve belli sınırların dışına çıkabilmesini sağlıyor (İLAK1).

İLAK1, yapmış olduğu açıklamalarla kurum içinde yürüttükleri iş birlikli çalışmaların eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesini artırarak öğrenci gelişimini desteklediğine dikkat çekmiştir. Ayrıca, kurum içi iş birlikli çalışmaların bir diğer amacının da akademik personel arasında bilgi alışverişine dayalı üretim yapma fırsatı oluşturma olduğunu söylemiştir. İLYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların birimler arasında bilgi ve deneyim aktarımını kolaylaştırarak ürün, hizmet veya yayın üretimini sağlama amacı ekseninde açıklamalarda bulunmuştur. İletişim Fakültesinin temel amacının, öğrencilerin bilgi ve deneyimlerinin artırılmasının yanı sıra diğer birimlerin de bu bilgi ve deneyimden faydalanması olduğunu vurgulamıştır. Kurum içi iş birlikli çalışmaların hazırlanan protokoller ile yürütüldüğünü ve özellikle Teknokent ve İletişim

Fakültesi arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine ve uygulanabilir sonuçların üçüncü kişilere aktarımının sağlanmasına önem verildiğini ifade etmiştir. Teknokent ve İletişim Fakültesi arasında bilimsel veya teknolojik araştırmalar bağlamında projeler gerçekleştirildiğini belirterek bu projelere dayalı akademik çalışmaların (makaleler, bildiriler) yapıldığını vurgulamıştır. Fakültede, ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yürütülebilecek şekilde mevcut laboratuvar altyapısının iyileştirilmesine ve gerekli ekipman alımının yapılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirildiğini aktarmıştır. Dolayısıyla, bu açıklamalardan kurum içinde yürütülen iş birliklerinin fakültenin ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla bilimsel ve toplumsal alanlardaki üretkenliğin artırılmasına yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, İLAK1 iş birlikli çalışmalara yönelik çekincelerini dürüst bir şekilde paylaşmış ve bu çalışmalarda odaklanılması gereken amacın dayanışma olması gerektiğini şöyle açıklamıştır:

Genel itibariyle üniversite eğitiminde zaten son zamanlarda ciddi anlamda karşı karşıya olduğumuz birtakım kavramlar var. Onlardan bir tanesi de iş birliği meselesi. İş birliği, kalite ve paydaş gibi pek çok kavram sıklıkla duyduğumuz şeyler haline geldi artık. İş birliği aslında bir yandan dayanışmayı da içeren bir kavram bence. Ama bu söylediğim şeylerin içerisinde çok fazla kullanılınca, son zamanlarda üzerimizdeki baskının içerisinde kullanılınca, ben böyle hemen bir iki adım geriye çekiliyorum (İLAK1).

İLAK1, iş birliklerinin kurumsal gelişim sürecinde sağladığı katkılara inanmakla birlikte bu iş birliklerinin bir dayatma şeklinde değil ihtiyaçlar doğrultusunda planlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu tür çalışmaları yürütme konusunda yönetsel bir baskı hissettiğinde bu çalışmalara katılım göstermede tereddüt yaşadığını söylemiştir. Dolayısıyla, kurum içi iş birlikli çalışmalarda asıl amacın, üniversite içindeki birimlerin fiziki kaynak, insan kaynağı, bilgi ve deneyim bağlamında paylaşımında bulunarak birbirlerini desteklemesi olduğuna dikkat çekmiştir. Görüşmelerde akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmalar sayesinde farklı birimlerin güçlü yönlerinin birleştirilmesinin amaçlandığını dile getirmişlerdir. YDYK2, disiplinler arası çalışmaların günümüz dünyasındaki önemini vurgulayarak kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçlarını şu sözlerle açıklamıştır:

Ben dünyanın artık multidisipliner bir yola gittiğini düşünüyorum. Dil öğretimi dediğimiz zaman sadece dil öğretimi değil aslında. Her olaya multidisipliner yaklaşmamız gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda da kurum içi iş birliğini Mühendislik Fakültesiyle iş birliği, İletişim Fakültesiyle iş birliği olarak

düşünüyorum. Özellikle ders materyallerinin hazırlanması ve güncellenmesi amacıyla. Çünkü gerçekten artık dünya eskisi gibi değil (YDYK2).

YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların disiplinler arası çalışma fırsatı sunduğunu ve böylece ders materyallerinin de çağımızın gerektirdiği disiplinler arası anlayış ile hazırlanabildiğini belirtmiştir. Ayrıca, her ne kadar akademik birimlerin kendilerine özel hedefleri olsa da üniversite içinde farklı alanlardan bilim insanlarının bir araya gelerek çalışmasının daha nitelikli ürünler ortaya konmasını sağlayacağını dile getirmiştir. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır: “Bir de mesela her kurumun güçlü olduğu yönler var, projeleri var. Bunları öğrenerek çok daha iyiye gidileceğini, başarıya gidileceğini düşünüyorum. Ama multidisipliner bir dünyaya gittiğimiz için kurum içinde farklı alanlarda çalışan insanların bir araya gelerek daha iyiye hedeflemesi gerektiğini düşünüyorum” (YDYK2). Kurum içi iş birlikleri ile ilgili olarak YDYK1, iyi bir akademisyen olmanın kaliteli yayınlarla, başarılı bir üniversiteyle ve üniversite içinde ve dışında yapılan iş birlikli çalışmalarla mümkün olacağını belirtmiştir. Üniversitenin birimleri arasındaki iş birliklerinin karşılıklı gelişimi sağlayacağını vurgulamış ve bu bağlamdaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

İyi akademisyen, iyi yayın, iyi üniversite bize yansıyacaktır. Bizdeki editing (düzenleme) çalışmaları oraya yansıyacaktır. Onun dışında proje anlamında çok önemli iş birlikleri yapmayı hedefliyoruz, yapıyoruz da. Aslında şu an hali hazırda proje ekipleri, Dış İlişkiler Ofisiyle bir iş birliği içinde. Üniversitemizin adını da dört bir yanda duyuruyoruz. Yani, proje ve İngilizce konusunda böyle bir alt yapı olduğunu düşünüyorum. Bu birimde başka iş birlikleri sosyal düzlemde artırılabilir. Kampüs hayatı, öğrencilerin sosyal sorumluluk projeleri, toplumsal hizmet babında. Onu da aslında az çok yaptık (YDYK1).

YDYK1, sürdürdükleri kurum içi iş birlikli çalışmalara örnekler verirken “Kendi kabuğunda değil de çoğalarak büyüyerek” ve “örnek teşkil etmek için çalışıyoruz aslında kurum olarak” ifadelerini kullanmış ve kurum içi iş birlikli çalışmalarının temel amacının, kurum düzeyinde bütüncül bir gelişim sağlamak olduğuna dikkat çekmiştir. Yürüttükleri kurum içi iş birliklerinin daha çok akademik odaklı olduğuna, her ne kadar sosyal içerikli projeler yürütseler de bu alanda daha fazla üretimde bulunmaya ihtiyaçları olduğuna da işaret etmiştir.

Çalışma grubundaki akademik birimler ve üniversite içindeki diğer birimler arasında yürütülen iş birlikli çalışmaların kapsamı, iş birlikli çalışmaların konusu ve iş

birlikli çalışmalarda dikkate alınan kurumsal faktörler alt temalarında analiz edilerek belirlenen kodlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Kurum İçinde Yürütülen İş Birlikli Çalışmaların Kapsamı

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçinde Yürütülen İş Birlikli Çalışmaların Kapsamı	İş Birlikli Çalışmaların Konusu	➤ Aynı alanda çalışan öğretim üyelerinin deneyim paylaşımı ➤ Bilimsel ve teknolojik alt yapıyı geliştirmeye yönelik çalışmalar ➤ Fiziki imkanların karşılıklı kullanımı ➤ Disiplinler arası ders içeriği hazırlama ➤ Tarım alanında toplumsal bilinci geliştirmeye yönelik radyo programları ve videoları hazırlama ➤ Ürün analizi çalışmaları ➤ Yönetsel deneyimin paylaşılması ➤ Eş danışmanlık uygulamaları ➤ Ortak proje çalışmaları ➤ Akademik personelin bilimsel çalışmalarını destekleme ➤ Seminer ve eğitim düzenleme ➤ Bilimsel yayınlara dil desteği sağlama ➤ Çevrim içi dergi hazırlama
	İş Birlikli Çalışmalarda Dikkate Alınan Kurumsal Faktörler	➤ Laboratuvarların hizmet alanına uygun iş birliklerinin tercih edilmesi ➤ İş birliğinin öğrenci ihtiyaçlarına yanıt vermesi ➤ İş birliğinin akademik birimin ihtiyaçlarına yanıt vermesi ➤ Sağlık alanındaki uzmanların bilgilendirici video içeriklerini hazırlama ➤ Diğer birimlerin iş birliği çalışmalarına katkı sağlama potansiyeli ➤ Akademik birime ilişkin SWOT analizi sonuçları ➤ Üniversitenin gelişim ihtiyaçları ➤ İş birliğinin akademik personelin gelişim ihtiyaçlarına yanıt vermesi ➤ İş birliğinin akademik birimin ihtiyaçlarına yanıt vermesi

Akademisyenler, iş birlikli çalışma konuları bağlamında aynı alanda çalışan öğretim üyelerinin deneyim paylaşımına olanak veren iş birlikli çalışmalar yürütüldüğünün altını çizmişlerdir. Benzer şekilde, laboratuvarların ve fiziki imkanların

ortak kullanımına olanak veren iş birlikli çalışmalar ve projeler yürütüldüğü katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Akademisyenlerin üzerinde durdukları farklı iş birlikli çalışma konuları ise ürün analizi çalışmaları ve yurt dışındaki üniversitelerle yürütülen lisansüstü eş danışmanlık uygulamaları olmuştur. Akademisyenler akademik birimlerin kurum içi iş birlikli çalışmalar kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalara örnek olarak; üniversite içinden ve dışından paydaşların farklı temalarda yazdıkları makalelerle oluşturulan çevrim içi dergi çalışmalarını ve farklı birimlerle iş birliği yapılarak akademisyenlerin ve öğrencilerin gelişimini destekleme amacıyla düzenlenen seminer ve eğitimleri göstermişlerdir. GDAK2 yürüttükleri kurum içi iş birlikli çalışmaların kapsamına ilişkin deneyimlerini şu şekilde paylaşmıştır:

Ziraat mühendisliği bölümleri, özellikle Ziraat Fakültesi ile proje anlamında iş birliği yapıyoruz. Ziraat Fakültesi'nin bahçe bitkileri, tarla bitkileri bölümü ile çalışıyoruz. Ziraat Fakültesi bahçe bitkileri bölümü ile birlikte 1004 mükemmeliyetçi proje (TÜBİTAK Projesi, 1004-Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı) geçirdik. Şu an ülkemizin dışa bağımlı olduğu yine çilek fidelerini biz kendimiz Çukurova topraklarında, Akdeniz bölgesinde ıslah ederek belirli melezlemeler yapacağız. Tabii ben işin o tarafında olmayacağım meyvelerin kalitesi kısmında olacağım. Ama biz dışa bağımlı olduğumuz bir konuda 1004 mükemmeliyetçi projenin bir alt projesini yürüteceğiz. Deprem sonrası, TÜBİTAK deprem bölgeleri altyapısının iyileştirilmesi için bir proje çağrısında bulundu. Bizim de tarımsal faaliyetleri iyileştirmek ve daha güçlü kılmak adına yine tarla bitkileri bölümüyle 1001 projemiz var. Yani iş birlikleri proje bağlamında ve eğitsel anlamda oluyor. Bazı fakülteler bizden ders talep ediyor, ders veriyoruz gibi (GDAK2).

GDAK2, paylaştığı deneyimleri doğrultusunda, kurum içinde gerçekleştirdikleri iş birlikli çalışmalarla Türkiye'nin dışa bağımlılığını azaltacak projeler üzerinde çalıştıklarını vurgularken bölüm olarak farklı fakültelere uzmanlık alanında ders verme hizmeti sunduklarını da belirtmiştir. GDYK1 ise kurum içi iş birlikli çalışmaların kapsamına dair şu bilgileri vermiştir:

(Laboratuvarımız) alkollü içkiler analiz özel gıda kontrol laboratuvarı olarak geçiyor. Bu laboratuvar öncelikle Tarım Bakanlığının bir laboratuvarı konumunda. Tarım Bakanlığından da çalışma ve kuruluş izinlerini almış bir laboratuvarız ama bunun yanında tabii resmi bir takım raporlandırma işlemleri için akreditasyon ve bazı analizlerde, on bir analizde de akreditasyon iznimiz

var... Bunu belirtmek de fayda var diye düşünüyorum. Laboratuvarın kuruluş felsefesi ve bizim de yönetsel bir şemamız var (GDYK1).

GDYK1, akredite bir laboratuvar olan alkollü içkiler analiz özel gıda kontrol laboratuvarı bünyesinde farklı iç birimlere ve dış kurumlara analiz hizmeti verildiğini vurgulamış ve bölümün gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmalar açısından bu laboratuvarın önemini altını çizmiştir. İş birlikli çalışmalarda, akademik birimin ve öğrencilerin ihtiyaçları katılımcılar tarafından göz önünde bulundurulmuş başlıca kurumsal faktörler olarak dikkat çekmiştir. GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken dikkate alınan kurumsal faktörlere ilişkin şu açıklamalarda bulunmuştur:

O konuda şöyle bakıyoruz... Mesela önce (yapılan talep) uygun mu? (Şartlarımız) müsait mi? Bu (talep) laboratuvar olabilir, sınıf olabilir, eğitim olabilir. Burada bizim öncelikli görevimiz, öğrencilere eğitim vermek. Bunu sağladıktan sonra (iş birliği için) uygun bir zaman (ve) alan yaratmak durumundayız. Ondan sonra laboratuvarında istedikleri şey var mı? Yani ilgili cihaz var mı? O cihaz uygun mu? Kimyasal maddeyse bunlar var mı? diye bakıyoruz. Yoksa istenebilir, talep edip sağlayabiliyoruz... Yani bir şekilde bu kriterlere bakmak zorundayım öncelikle (GDAK1).

GDAK1'in yukarıdaki ifadelerinden kurum içi iş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken dikkate alınan en öncelikli kurumsal faktörlerden birinin, laboratuvarın faaliyet alanına uygun iş birliklerinin tercih edilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar, iş birlikli çalışmalarda dikkate alınan kurumsal faktörler olarak akademik birimin üniversite içindeki tanınırlığını sağlayacak iş birlikli çalışmalarda yer alma ve akademik birime ilişkin SWOT analizi sonuçlarını göz önünde bulundurma faktörlerini öne çıkarmışlardır. İLYK1, kurum içi iş birliklerinin kapsamına karar verirken özellikle öğrenciyi temel alan bir bakış açısını benimsediklerini vurgulamıştır. Fakülte bünyesinde "İnternet Televizyonculuğu Atölyesi" kurulduğunu ve atölyede kariyer geliştirmeye yönelik video içeriklerinin ve podcastlerin hazırlanması gibi bazı çalışmaların gerçekleştirilmesiyle öğrencilerin bilgi ve becerilerinin de artırılmasının sağlanmaya çalışıldığını belirtmiştir. İLYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalar sayesinde disiplinler arası ders içerikleri hazırladıklarını ve bu şekilde öğrencilerin kariyer planlamalarına da bütüncül bir bakış açısıyla yön vermeye çalıştıklarını belirtmiş ve bu kapsamdaki görüşlerini şu şekilde açıklamaya devam etmiştir:

KAPAUM ile gerçekleştirdiğimiz iş birliği protokolümüzde kariyer planlamaya yönelik içerikler hazırlanması [yer alıyor]. İletişim ana başlığı altında mesleki saygınlık, meslek etiği, kurum kültürü, uyumlama, marka değeri, örgütsel yapı, öz geçmiş hazırlama, kalite uygulaması, hedef, misyon vizyon gibi farklı konular doğrultusunda iletişim fakültesi öğrencilerinin mesleki gelişimine yardımcı olmayı da esas hedef olarak belirleyen bir protokol hazırlandı. Bu da kariyer geliştirme merkezimizle fakülte yönetimimiz arasında imzalandı (İLYK1).

İLYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların özellikle öğrencilerin teorik bilgilerini uygulayabilecekleri atölye çalışmalarına olanak veren bir yapıda olmasına dikkat ettiklerini ifade etmiştir. İLYK1, bu çalışmalar sayesinde öğrencilerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamanın yanı sıra öğrencilerin sosyal ağlarını geliştirmeye de çalıştıklarını dile getirmiş ve bu konudaki görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır: “Bu atölyeler kapsamında öğrencilerimizin uygulamaya yönelik birtakım bilgiler almalarını, tecrübe kazanmalarını istiyoruz. Dolayısıyla, aslında bu iş birlikleri bize önemli malzemeler sunuyor. Bu sayede öğrencilerimiz hem tecrübe kazanıyorlar hem de networklerini geliştiriyorlar” (İLYK1). İLYK1 iş birliklerine karar verirken fakülte olarak dikkate aldıkları önemli bir faktörün, öğrenci faydası olduğunu bu sözlerle ifade etmiş ve öğrencilerin Teknokent ile yürütülen iş birlikleri sayesinde önemli deneyimler elde ettiklerine ve bu sayede öğrencilere önemli kapılar açıldığına değinmiştir. İLYK1 ile aynı yönde görüş bildiren İLAK1, iş birlikli çalışmaların kapsamına karar verilirken özellikle öğrenciye ve üniversiteye katkı sağlayabilecek iş birliklerine öncelik verildiğini vurgulamıştır. İLYK2 ise iş birlikli çalışmaların planlanmasında SWOT analizi sonuçlarının dikkate alındığını ifade etmiş ve böylece hem akademik birime hem de öğrencilere fayda sağlamaya çalıştıklarını şöyle açıklamıştır:

SWOT’a göre biraz yürüyoruz. Yani zayıflıklarımız neresi? Bunu ne ile kapatabiliriz?... Güçsüz olduğumuz yerler neresi? Bunları nasıl geliştirebiliriz? Biraz SWOT analizine göre, bize verdiği fikirlere göre değerlendiririz. Tabii her dönem kurum içi izleme değerlendirme çalışmalarımız da var. Onlara da bakıyoruz. Ama hedef hep vizyonu genişletebilmek, bir sonraki adımı görebilmek. Yani, karar verirken daha iyi eğitim olanakları sağlayabilmeye, öğrenciye daha fazla bilgiyi katmaya [çalışıyoruz]. Öğrenci mezun olduğunda buradan gerçekten bir şeyleri öğrenip gitmesini sağlamak, motivasyonumuz bu (İLYK2).

YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalar kapsamında farklı birimlerden akademisyenlerin ve öğrencilerin katılabileceği seminerler düzenlediklerini dile getirmiş ve bu çalışmaları şu şekilde açıklamıştır:

Bizim [işimiz] eğitim öğretim olduğu için kişisel gelişim ve psikoloji çok hayati. Psikoloji ve kişisel gelişim alanında, sosyoloji ve felsefe de dahil olmak üzere sosyal bilimler alanında seminerler veriliyor. Bu hizmet içi seminerlerimizde sosyal bilimleri içine alan zengin bir yelpazemiz var. Bu doğrultuda hocalarımızı ve öğrencileri kalkındırmaya çalışıyoruz. Zihinsel bazda ve sosyal bazda (YDYK1).

YDYK1, farklı birimlerle iş birliği halinde gerçekleştirdikleri seminerler aracılığıyla akademik personeli mesleki gelişim açısından olduğu kadar psikolojik açıdan da güçlendirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Üniversite içindeki diğer akademik birimlerle yaptıkları bu tür çalışmalar sayesinde akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimine katkı sunma çabasında olduklarını ortaya koymuştur. YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalara örnek olarak yükseköğretim bünyesinde öğrenci ve öğretim elemanlarının ortak çalışmasıyla hazırlanan çevrim içi dergiden bahsederek şu açıklamaları yapmıştır:

Araştırma kapsamındaki iş birliklerinin içine hazırladığımız dergiyi de koyabiliriz. Buradaki hocaların ve öğrencilerin hazırladığı bir dergi. Dolayısıyla öğrenciler buradan kendi fakültelerine gittiğinde de yine iş birliği sürecektir. Dergi için sadece buradaki öğrenciler çalışmıyor. Öğrenciler fakültelerine gittiklerinde de yayın yapmaya devam edebiliyor. Bu da iş birliğini kalkındırıyor. İş birliğine akademik olarak baktığımızda ne olabilir? Dışarıdan destek alabiliriz. Mesela, İngilizce öğretmenliği programında İngilizce öğretmenliği bölümü akademisyenleri ile söyleşi olabilir. Hizmet içi seminerler vasıtasıyla böyle bir iş birliği yapılabilir (YDYK1).

YDYK1'in yapmış olduğu açıklamalar, kurum içi iş birliği niteliğinde çeşitli faaliyetler yürütmelerine rağmen gerçekleştirebilecekleri daha farklı iş birliği projeleri olduğunu da ortaya koymuştur. Görüşmelerde akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmaları akademik personelin gelişim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanmaya gayret ettiklerini ve iş birliği yapılacak birimlerin niteliklerini de dikkate aldıklarını vurgulamışlardır.

Çalışma grubundaki akademik birimlerde kurum içindeki iş birliği ortakları ile birlikte yürütülen veya yürütülmesi amaçlanan çalışmaları kısıtlayıcı faktörlere ilişkin kodlamalar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Kısıtlayıcı Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Kısıtlayıcı Faktörler	Kurum Düzeyinde Kısıtlayıcı Faktörler	➤ Maddi yetersizlik ➤ Alt yapı sorunları ➤ Malzeme tedarikinde yaşanan zorluklar ➤ İş birlikli çalışmaların ekonomik çıktıya dönüştürülememesi ➤ Diğer birimlerin olanaklarının paylaşılmaması ➤ Diğer birimlerin akademik ve sosyal çalışmalarının paylaşılmaması ➤ İş birliklerinden elde edilen kazancın akademik birimin alt yapısının gelişimi için kullanılamaması ➤ Bürokratik süreçlerin neden olduğu hantal yönetim yapısı ➤ Kurum içi iş birliklerine imkân sağlayan esnek bir yönetim anlayışının olmaması ➤ Kurumsal kapasitenin dikkate alınmadığı iş birliği taleplerinin iletilmesi ➤ İş birlikli çalışmaların akademik yükseltmelerde yeterince dikkate alınmaması ➤ Paydaşlar arasındaki bakış açısı farklılıkları
	Personel Düzeyinde Kısıtlayıcı Faktörler	➤ Akademik ve idari personel sayısının yetersiz olması ➤ Akademik personelin iş yükü ➤ Akademik personel üzerindeki bilimsel yayın baskısı ➤ Bilim insanı rolü ile topluma katkı sunma rolünün çatışması

Akademik birimlerde gerçekleştirilen görüşmelerde, kurum içi iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı kurumsal faktörler olarak maddi yetersizlik ve alt yapı sorunları neredeyse tüm öğretim elemanları tarafından ısrarla dile getirilmiştir. Katılımcılar, iş birliklerinden elde edilen kazancın akademik birimin alt yapısının gelişimi için kullanılamadığını özellikle vurgulamıştır. Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörleri kurum düzeyinde, daha çok iş birliklerini destekleyecek finansal olanakların azlığı bağlamında değerlendirirken personel düzeyinde ise öğretim elemanı sayısının yetersizliğini öne çıkarmışlardır. Akademisyenlerin iş birlikli

alışmaları kısıtlayıcı önemli bir faktör olarak maddi yetersizlik hususunda uzlaşmış olmaları dikkat çekicidir. GDAK1'in kurum içi iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörler bağlamında maddi yetersizliklere ilişkin deneyimleri doğrultusunda yaptığı açıklamalar şu şekildedir:

Maddi faktörler... Bizim için en büyük sıkıntı maddi faktörler. Yetememek. Çünkü (analizleri) ücretli yapmadığınız zaman yetemiyoruz. Cihazın kullanılmasında belki bir sıkıntı yok, harcadığımız zamanı da geçtim ama harcadığımız malzemeye yetemeyebiliyoruz. Bizim en büyük sıkıntımız malzeme tedariki şu anda. Çünkü fiyatlar yükseldiği için herkesin sıkıntısıdır malzeme. Böyle bir sıkıntımız olabilir ama karşılıklı çalıştığımız hocalarla bunlar [masraflar] bölüşülebiliyor... Karşı taraf tedarik edebiliyor. Malzeme sağlayabiliyor ya da daha sonra karşılık verebiliyor... Yani onların biz bir analizinizi yapıyoruz, onlar da daha sonra bizim analizimizi şeklinde. Bu tür anlaşmalarla çalışmalar yapılıyor. Yani biraz yazılı olmayan çerçevede gerçekleşiyor açıkçası, resmi bir form ya da öyle bir prosedürümüz yok. Üniversite genelinde böyle bir (prosedürümüz) yok maalesef. Zaman sıkıntı değil ama en çok zorlandığımız şey maddi hususlar. Kullanılan cihaz (analiz edilmesi istenen) ürüne uygun değilse o ürün cihazımı kirlettiğinde o kirliliği gidermek benim mecburiyetim oluyor. Çünkü daha sonra ben kendi orijinal ürünüme döndüğümde, ki bu sıkıntıyı çok yaşadık, sorun oluyor. En büyük sarflarımızdan biri enstrümantal cihazlarda kolundu, kolonumuzun çöpe atılma durumu (önemli bir maddi sorun) oluyor (GDAK1).

GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmalarla ilgili kısıtlayıcı faktörlere ilişkin görüşlerini ifade ederken sorunların temelinde maddi yetersizlikler olduğunu vurgulamıştır. GDAK2 tarafından kısıtlayıcı faktör olarak ifade edilen bir başka husus, iş birlikli çalışmalarda yapılan analizlerde cihaz alt yapısının özensiz kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan altyapının zarar görme olasılığı olmuştur. Üniversite bünyesinde bürokratik süreçlerin yavaş ilerlemesinin iş birlikli çalışmaları kısıtlayan bir faktör olduğu da akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. İş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı bir faktör olarak değerlendirilen bir başka husus da bu çalışmaları ve projeleri yürütmek için gerekli teçhizatın temininde yaşanan güçlükler olmuştur. GDYK1 de GDAK1 ve GDAK2 gibi kurum içi iş birlikli çalışmalarla ilgili kısıtlayıcı bir faktör olarak maddi yetersizliklere dikkat çekmiş ve bu çerçevede akademik birimin elde ettiği kazancı kullanmasına yönelik düzenlemelerdeki eksikliği şöyle açıklamıştır:

Şu anda biz bunları [iş birliklerini] çok yapıyoruz ama çıktılarda ve eksikleri gidermede maalesef sıkıntılar yaşıyoruz. Onun da temel noktası şu: Bağlı olduğumuz fakültenin döner sermayesi, bizim gelirlerimizden laboratuvara yansıtılacak paraları maalesef yansıtmıyor... Böyle bir problemimiz var. Sen bir şeyi iyi yapma adına, daha iyi yapma adına bir metodoloji uyguluyorsun... Bu bir araç. Burası daha iyi yönetilsin diye böyle bir yönetim sistemi bir araç olarak kullanılıyor. Ama (bu durumda) o aracın gerektirdiği argümanları hiçe saymış oluyorum. Yani (yapılan iş birliğinin) bir faydası yok gibi bir anlama geliyor (GDYK1).

GDYK1, sözünü ettiği maddi yetersizliklerin başarılı bir şekilde uyguladıklarını düşündüğü yönetim sisteminden arzu edilen faydayı almalarının önünde de bir engel olduğunu dile getirmiştir. Döner sermaye süreçlerinde laboratuvarın kendi gelirlerinden alması gereken payı alamamasının neden olduğu maddi sorunlardan dert yanmıştır. GDAK1 ise üniversitenin büyümesine bağlı olarak iş birlikleriyle ilgili sosyal ağ oluşturma zorlaştığına dikkat çekmiş ve bunu kısıtlayıcı bir faktör olarak değerlendirdiğini şu şekilde dile getirmiştir:

İş birlikli çalışmalar düzenlemeye çalışıyoruz. Bu çalışmaların bize en büyük katkısı açıkçası sosyal ağımızı genişletmek. Ama alanımız dışındaki diğer hocaları tanıma konusunda bu [sosyal ağımız] biraz yetersiz diye düşünüyorum. Özellikle hani şöyle bir şey de var, ben bunu çok görüyorum. Yaş olarak daha genç olan (akademik personel) için daha sıkıntılı. Çünkü eskiden üniversite daha küçükmüş. Bazı şeyler üniversite topluluğu düzeyinde daha fazla yapılmış. Hani bir danışmanımıza, profesör hocalarımıza danıştığımız zaman şu bölümde şöyle bir hocamız vardı arayalım denilebiliyormuş. Şu anda bizim öyle bir seçeneğimiz yok. Kişiye de bağlıdır iletişimini genişletmek. Ama biz okurken [öğrenciyken] başka hocalarla ortak bir dersimiz ya da ortak çalışmamız olmamışsa bu konuda biraz sınırlı kalıyoruz galiba... Bunların (akademik personelin birbirini tanıma fırsatının) artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir (GDAK1).

GDAK1, deneyimleri doğrultusunda, kurum içi iş birlikli çalışma yapılabilecek akademisyenlere ulaşma sorununun, etkili ve verimli iş birlikli çalışmalar yürütülmesinin önünde bir engel olduğunun altını çizmiştir. Bu noktada, üniversitenin sosyal yapısının ve olanaklarının güçlendirilmesi üzerinde durmuştur. Görüşme yapılan katılımcılar, akademik ve idari personel sayısının yetersiz olmasını ise kurum içi iş birlikli çalışmaları personel düzeyinde sınırlandıran önemli bir faktör olarak ifade etmişlerdir. Personel sayısındaki yetersizliğin mevcut personelin iş yükünü artırdığı ve bu durumun da kurum içinde iş birlikli çalışmalar yapılması yönündeki motivasyonu ve gönüllülüğü azalttığı

vurgulanmıştır. İLAK2 ise kurum içi iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörlere ilişkin görüşlerini dile getirirken üniversite içerisinde iş birlikli çalışmalara katılan akademisyenler için teşvik mekanizmalarının yetersizliğinin altını çizmiş ve bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

... Kurum içerisinde bu tür ortaklıkları ve iş birliklerini teşvik edecek bir sistemin olmamasının eksikliğini yaşıyoruz. Aslında biz de çoğu zaman projeyi şöyle tasarlıyoruz: Kendi olanaklarımızla gerçekleştirebileceğimiz bir proje olarak tasarlıyoruz. Çünkü çoğu zaman (...) bir talep geldiğinde buna cevap vermek için başka birimlerle eğer iş birliği yapacaksak (...) bürokrasi süreçleri çok zorlayıcı olduğu için bunu düşünmüyoruz bile (İLAK2).

İLAK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların düzenlenmesinde benimsenen yönetim yaklaşımının talimat odaklı olmasının önemli bir kısıtlayıcı faktör olduğuna dair görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Çünkü çoğu zaman bu tür üniversite içi iş birlikleri yukarıdan bir yazı ile ve aşağıdan bir olurla gerçekleştirildiği için çoğu zaman bazı projeler bazı öğretim elemanları için emrivakiye dönüşüyor. O noktada aslında (...) yukarıdan gelen taleple aşağıdaki kapasitenin uzlaştırılması gerekebiliyor (İLAK2).

İLAK2, yaptığı açıklamalarla, kurum içi iş birliklerinde kurumsal kapasitenin zaman zaman dikkate alınmamasının akademik personelin bu çalışmalara yönelik motivasyonunu da azalttığını belirtmiştir. Bu nedenle, bu çalışmaların teşvik edilmesi için daha esnek bir yönetim anlayışının uygulanmasına ihtiyaç olduğuna dikkat çekmiştir. İLAK2'nin değindiği bir diğer kısıtlayıcı faktör de akademik personel için geçerli mevcut öğretim üyeliğine yükseltme ve atanma ölçütleridir. İLAK2, bu ölçütlerin iş birlikli çalışmaları yeterince desteklemediğini ve iş birlikli çalışmalarda yer alma konusunda öğretim elemanlarını yeterince motive etmediğini düşündüğünü şu sözlerle ifade etmiştir:

Fakat bunların ne akademik aşamada karşılığı var ne de akademik teşvik gibi çok daha pratik uygulamalarda karşılığı var. Dolayısıyla, üniversite içinde yaptığımız da çok farklı değil. Üniversite içinde yaptığımız iş birliklerinin, projelerin ya da yaptığımız bu faaliyetlerin, kurduğumuz bu ortaklıkların ne akademik aşamada karşılığı var ne de akademik teşvik gibi daha geniş [uygulamalarda] karşılığı var. Bu aslında heves kırıcı bir şey oluyor. Bir meseleye dönüşüyor bir süre sonra (İLAK2).

İLAK2 tarafından belirtilen iş birlikli çalışmaların akademik yükseltilme ölçütlerinde gerektiği kadar yer almadığı düşüncesi diğer katılımcılar tarafından da vurgulanmıştır. İLAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörler olarak üniversitenin işleyişinde bürokrasiden kaynaklanan yavaşlığı, personel yetersizliğini ve akademik personel üzerindeki yayın baskısını öne çıkarmıştır. Katılımcı, özellikle kurum içi iş birlikli çalışmalarda akademik personelden beklenenlerin ve görev tanımlarının net olmamasının akademisyenlerin kurum içi iş birliklerine yönelik istekliliklerini zayıflattığını düşündüğünü ifade etmiştir. İLAK1 bu doğrultudaki görüşlerini şöyle özetlemiştir:

...Cebimden para verdim mesela... İşte bir bütçe konusunda gidip ben matbaa müdürüyle konuşmamalıyım, pazarlık yapmamalıyım yani. Bu benim işim değil ki. Olmamalı bu benim işim. İşte ona harcayacağım enerjiyi başka yerde kullanabilirim. Bu aslında nasıl bir şey biliyor musunuz? Hali hazırda sizin bir istekliliğiniz varsa, bir heyecanınız varsa onu da öldüren bir şey aslında. Ve maalesef yöneticilerde de böyle bir yönelim olabiliyor. Türkiye’de her yerde, bizim üniversitemizde de olabilir. İşte Akın Hoca yapıyor sen de yap gibi bir şey. Bu yanlış öyle bir şey yok. Yani benim neyi yapmam gerekiyor? Neyi yapmamam gerekiyor? Bu sınırların daha iyi bir şekilde çizilmiş olması gerekiyor... Bizden böyle bir beklenti varsa o zaman bizim de birtakım beklentilerimiz olmalı ki herkes işini bilsin, sınırını bilsin (İLAK1).

YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaları kısıtlayan faktörlerden bahsederken personel eksikliğine, finansal yetersizliklere ve öğretim elemanlarının ders yüklerine vurgu yaparak görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Bir kere hoca sayımız az, hoca sayımız malum. Eğer profesyonel düzlemde ödenek alamazsak hiçbir hoca buna (iş birliğine) zaman ayıramayacaktır. Aranılan nitelikte öğretim elemanı bulamama. Birincisi bu. İkincisi de iş birliği süreklilik isteyen bir şey... Bizde öyle bir kadro yok. Çünkü ders sayımız çok fazla. Bizim kendi takımlarımız çok fazla. Oraya (iş birliğine) ayrı bir takım kurulacak. Şu an bir altyapı sorunu var. Nitelikli insan gücü azlığı var. Risk bu. Bu riskten dolayı gelen taleplerin ancak belki yarısını ya da çeyreğini karşılıyoruz (YDYK1).

YDYK1, kurum içindeki iş birlikli çalışmaların zaman alıcı ve yoğun emek isteyen çalışmalar olduğunun altını çizmiş ve mevcut öğretim elemanı kadrosunun eğitim öğretim ile ilgili görevleri ile eş zamanlı olarak iş birlikli çalışmalara da yeterli zamanı ayırmada zorlandıklarını vurgulamıştır. Bu nedenle, kurum içinden gelen iş birliği taleplerinin hepsine karşılık veremediklerini belirtmiştir. YDYK1’in kısıtlayıcı bir faktör

olarak ifade ettiği akademik personelin ders yükü ve yoğunluğu YDYK2 tarafından da şu şekilde dile getirilmiştir:

Mesela, eğitim fakóltesinden arkadaşlar (öğretim elemanları) proje yapmak istiyorlar. Ama gerçekten bizim buradaki ders programımız ve ders yükümüz ile onlarınki arasında ortak bir zaman bulmak gerçekten çok zor. Ciddi ders yükü var herkesin. Zaten idareciliğin de getirdiği bir yoğunluk var. O anlamda yapılamıyor. Zorluk olarak bunu söyleyebilirim ben. En önemlisi bence bu. Herkes çok yoğun. Bunlar (iş birlikleri) için ekstra zaman bulmak da çok zorlanıyor insanlar (YDYK2).

YDAK3 ise diğer katılımcılardan farklı olarak kurum içi iş birlikli çalışmalar açısından kısıtlayıcı faktörler bağlamında paydaşlar arasında ortaya çıkan görüş ayrılıklarının üzerinde durmuş ve şu açıklamaları yapmıştır:

Kısıtlayıcı faktör, iki tarafın ya da üç tarafın -paydaşların diyelim- ortak çalışmayla ilgili ortak bir bakış açısının olmaması olabilir. Yani ilk başta kabul ederler, bir araya gelinir ama bir paydaşın ya da iki paydaşın farklı bir yol izlemesi ya da farklı perspektifle konuya yaklaşması diğer paydaşı dışarıda bırakabilir. Paydaşlar arasındaki görüş farklılıkları. Konuya bakış açıları farklı olabilir. Kısıtlayıcı faktör zaman olabilir. Zaman ayırma konusunda her birimin ders saatleri uygun olmayabilir. Uygun saati bulurlar belki ama bu konuda zorlanabilirler (YDAK3).

YDAK3, paydaşlar arasındaki olası görüş ayrılıklarının yanı sıra akademik birimlerin ders programlarındaki farklılık nedeniyle ortak çalışma saati bulunamamasını da kurum içi iş birlikleri açısından sınırlayıcı bir faktör olarak değerlendirmiştir. Akademisyenlerin önemli bir kısmı, akademik personelin ders verme yükümlölükleri ile iş birlikli çalışmaları bir arada yürütme konusunda zorlandığının altını çizmiştir

Çalışma grubundaki akademisyenlerin kurum içi iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı faktörlere ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda, kurum düzeyinde ve personel düzeyinde kolaylaştırıcı faktörler alt temalarına bağli olarak belirlenen kodlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Kolaylaştırıcı Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Kolaylaştırıcı Faktörler	Kurum Düzeyinde Kolaylaştırıcı Faktörler	➤ Projeler kapsamında diğer akademik birimlerden hizmet alımına yönelik BAP biriminin maddi destek sağlaması ➤ İş birliklerinin bilim iletişimi anlayışıyla sürdürülmesi ➤ Kurumsal iletişim biriminin varlığı ➤ Akademik birimin web sitesi ve sosyal medya hesabının aktif olarak kullanılması ➤ Diğer birimlerin bilimsel çalışmalara yönelik mevcut kaynaklarını paylaşması ➤ Diğer birimlerle ortak bilimsel ve akademik hedeflere sahip olunması ➤ Teşvik ödülleri verilmesi ➤ Üniversite yönetiminin iş birlikli çalışmalara olumlu bakış açısı ➤ İş birlikli çalışmaların üniversite içerisinde etkin bir şekilde duyurulması
	Personel Düzeyinde Kolaylaştırıcı Faktörler	➤ Takım çalışmasına yatkın personele sahip olunması ➤ Akademik personelin farklı kurumlarda çalışma deneyimi ➤ Nitelikli bir akademisyen kadrosuna sahip olunması ➤ Personelin iş birlikli çalışmalara istekli olması ➤ Gelişime açık bir kadroya sahip olunması ➤ Yurt dışı deneyimine sahip öğretim elemanı sayısının fazlalığı ➤ Uluslararası akademik personele sahip olunması ➤ Akademik personelin proje hazırlama deneyimi

Akademisyenler, genel olarak kurum içerisinde iş birlikli çalışmaları kolaylaştıran faktörler olarak projelere kurumsal olarak sağlanan maddi desteği öne çıkarırken akademik personelin iş birlikli çalışmalar konusundaki hevesi ve yetkinliğinin de iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığı görüşünü paylaşmışlardır. Üniversite içindeki birimlerin bilimsel araştırma olanaklarını birbirlerinin kullanımına açıyor olmasının kurum içi iş birlikli çalışmaları kolaylaştıran bir faktör olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Kurum içi iş birlikli çalışmaları kurum düzeyinde kolaylaştırıcı bir faktör olarak yetkin akademisyenlerden oluşan bir fakülte yapısının olması yapılan görüşmelerde öne çıkarılmıştır. Görüşülen akademisyenler, iş birlikli çalışmaların profesyonel ve bilimsel bir anlayışla değerlendirildiği ve bunun iş birlikli çalışmalar açısından olumlu bir etki yarattığı üzerinde durmuşlardır. Kurumsal iletişim biriminin, iş

birlikli çalışmaları ve paydaşlara ulaşmayı kolaylaştırdığı akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. Kurum içi iş birliklerini kurum düzeyinde kolaylaştıran faktörler arasında, üst yönetimin iş birlikli çalışmalara karşı olumlu tutumu vurgulanırken personel düzeyinde kolaylaştırıcı faktörler arasında, yurt dışı deneyimine sahip öğretim elemanı sayısının fazlalığı ve akademik personelin proje hazırlama deneyimi ön plana çıkarılmıştır.

GDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaları kolaylaştıran bir faktör olarak üniversitenin Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimi ve TÜBİTAK tarafından sunulan desteğe dikkat çekmiş ve bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Uluslararası kaynaklar sınırlı bildiğiniz gibi. Yani ulusal kaynak olarak da sağ olsun TÜBİTAK var. Yani, TÜBİTAK projeleri sayesinde biz bu duruma gelmişizdir. Gerçekten ben TÜBİTAK'a da teşekkür etmek isterim. Üniversite içinde de BAP'tan her yüksek lisans ve doktora öğrencisinin çalışmasında ve bireysel araştırma projelerinde yararlandık. Bütçeler daha fazla olabilir mi? Olabilir, o ayrı bir konu ama imkanlar doğrultusunda verilen bütçe ancak bu kadar. Yani, ben biliyorum az çok işin içindeyim. Dolayısıyla, keşke daha fazla bütçe ayrılrsa... Ama ülkenin ekonomik durumu da ortada (GDYK2).

GDYK2, iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde TÜBİTAK ve üniversitenin BAP birimi tarafından projelere sağlanan maddi desteğin kurum içi iş birlikli çalışmaların finansmanı açısından oldukça önemli olduğunu ve sağlanan destekten duyduğu memnuniyeti yukarıdaki gibi ifade etmiştir. GDAK2 ise üniversite yönetiminin iş birlikli çalışmalara bakış açısının olumlu olduğunu belirtmiş ve bu durumu kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında kolaylaştırıcı bir faktör olarak nitelendirmiştir. GDAK2'nin bu yöndeki görüşleri şu şekildedir: "... Üniversitemizde yönetime yeni gelen yöneticilerin özellikle projelere, kurum içi ve kurum dışı iş birliklerine önem atfedip bunları özellikle atama ölçütlerine koyması oldukça değerli bir çaba" (GDAK2). GDAK2, atama ölçütlerinde yapılan güncellemenin akademik personelin gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmaları daha önemli hale getirdiğini belirtmiş ve bunun iş birlikli çalışmaların artırılması açısından önemli bir kolaylaştırıcı faktör olduğunu ifade etmiştir. GDYK1 ise kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısını sağlayan ve bu nedenle bu çalışmaları kolaylaştıran önemli bir faktör olarak bölümün sahip olduğu güçlü ve nitelikli akademik kadroya dikkat çekmiştir. GDYK1, bu konudaki görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: "Laboratuvar içerisinde bizim ekibimiz iyi. Çünkü akademik bir ekip. İki profesör, iki doktor öğretim üyesi ve bir mühendis... Teknisyen kadrosunda ama mühendis diploması

olan bir arkadaşımız... Dolayısıyla, o konuda da pek bir şikâyetimiz yok. Yani, ekibin yetkinliği iyi” (GDYK1).

İLAK2, iletişim alanında çalışmalarının fakültelerini iş birlikleri için elverişli bir konuma getirdiğini, üniversite içinden birçok birimin kendileriyle çalışmak istediğini ve bunun da iş birliklerini kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Benzer şekilde İLYK1, fakültenin çalışma alanının kurum içi iş birlikleri konusunda önemli bir avantaj sağladığını şöyle ifade etmiştir: “İletişim fakültesi olmamız bizim sürekli olarak toplumun ve üniversitenin farklı kesimleriyle iletişim kurmanızı gerektiriyor... Henüz iş birliği haline getirmediğimiz, görüşmelerimizin devam ettiği farklı birimlerimiz de var. Biz bunları ziyaret edip kurumsal iletişim konusunda birtakım eğitimler veriyoruz” (İLYK1). İLAK2, fakültede görev yapan akademik personelin farklı kurumlardan gelmiş olmasının, iş birlikli çalışmalarda farklı deneyimleri bir araya getirme olanağı sağladığını ve böylece, personelin kendisi için de yeni çalışmalar yapma heyecanı taşıdığını şu şekilde ifade etmiştir:

Yeni bir fakülte olmanın getirdiği [bir durum olarak] rekabetçiliğin daha çok çetin hissedilmediği ve nasıl desem daha periferide bir fakülteyiz. Yani Adana’dayız ama büyük üniversitelerden gelmişiz hepimiz. İşte Bilkent’ten hocamız var, İstanbul’dan, Eskişehir’den, Ege’den, Galatasaray’dan, Boğaziçi’den, ODTÜ’den, Ankara’dan toplanmış bir sürü insanız... Oralardan getirdiğimiz bir şey var ve böyle yeni bir şey yapma, yaratma heyecanı var. O anlamda bu tetikleyici bir şey oluyor (İLAK2).

İLYK1, İletişim Fakültesinin üniversite içindeki diğer birimlere sunduğu desteğin iş birliklerinin sürdürülebilir olmasını sağladığına dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, İLYK2 fakültenin üniversite içerisinde önemli bir kurumsal kimliğe sahip olmasının İletişim Fakültesinin kurum içi iş birliklerinde yer almasını kolaylaştırdığını ifade etmiştir. İLYK2’nin bu konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir: “İletişim Fakültesi olarak geldiğimiz noktada, “evet birlikte bir şeyler yapılabiliriz” [denildiğini] duyabiliyorsunuz. Bu kurumsal kimlikle de ilgili bir şey. Bunun güçlü olduğunu düşünüyorum. Yani kurumsal kimliğimizin güçlü olduğunu düşünüyorum. Bunun da içeriye pozitif döndüğünü düşünüyorum” (İLYK2). İLAK1 de İLYK2 gibi, fakültenin kurumsal iletişim birimin varlığının iş birlikli çalışmalar açısından sağladığı avantajlara dikkat çekmiştir. İLAK1’in görüşleri şu şekildedir:

... Kurumsal iletişim birimi kuruldu fakültemizde. Orada bir memur arkadaşımız çalışıyor. İşte herhangi bir etkinliğimiz oldu diyelim ki hemen haber vermemiz yeterli. Onu haberleştirebiliyorlar ve sosyal medyayı da bu anlamda iletişim fakültesi baya aktif kullanmaya başladı. [İş birliğini] kolaylaştıran bence önemli şeylerden bir tanesi bu... O arkadaşımız da daha önce TRT’de çalışmış. Haber nasıl yazılır biliyor... Derliyor toparlıyor güzelce. İşte web sitesi bu anlamda daha iyi kullanılmaya başlandı. Bu kolaylaştırıcı bir unsur. Burada bir birim kurulması, burada bir memurun olması bu önemli bir şey bence (İLAK1).

İLAK1, yapmış olduğu açıklamalarla, sosyal medyanın ve fakültenin web sitesinin aktif kullanımının da yaptıkları iş birliklerini duyurmak ve bu iş birliklerinin kapsamını genişletmek açısından önemli bir avantaj sağladığına dikkat çekmiştir. YDYK2, mevcut üniversite yönetiminin kurum içi iş birlikli çalışmaları desteklediğini ve bu durumun kendisini bir akademisyen olarak motive ettiğini belirtmiştir. Bu yöndeki destekleyici yönetim anlayışının iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı bir faktör olduğunu dile getirmiştir. YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaları kolaylaştıran faktörler bağlamında teşvik mekanizmalarının önemini vurgulayarak şunları söylemiştir:

Ben yıllardır proje yapıyorum ama ilk defa bir teşvik ödülü verildi. Bunlar önemli şeyler. Ödüle gerek yok. Mesela, toplantıda ismimizin bile anılması aslında bizi motive ediyor. Bu yönetim tarzıyla ilgili bir şey... Bazen öyle olur ki senin bir proje yapmanı, ileriye gitmeni istemez yönetici. Ama böyle bir durum yok burada. Bence en büyük kolaylaştırıcı faktör iş birliği projelerini her zaman desteklemeleri (YDYK2).

YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların sayısının artmasında ve sürdürülmesinde bu çalışmalarda yer alan akademik personel için teşvik edici ve ödüllendirici uygulamaların yapılmasının kritik önemini vurgulamıştır. Benzer şekilde YDAK3, kurum içi iş birlikli çalışmaların üniversite içerisinde son dönemde yaygınlaştığının altını çizmiştir. Bu çalışmaların birimlerin web sitelerinde görünür olması sayesinde öğretim elemanlarının iş birlikli çalışma olanakları hakkında daha fazla fikir sahibi olduklarını ve bu durumun kolaylaştırıcı bir faktör olarak değerlendirilebileceğini şöyle ifade etmiştir:

Biz artık hem web sitesinde hem de diğer medya organlarında bu çalışmaları (iş birliklerini) görüyoruz. Hatta açıkçası ben daha fazla görüyorum artık. Daha fazla iş birliği çalışması yapılıyor ve bunlar da öyle tek seferlik çalışmalar değil. Tek seferlik etkinlikler de var, evet. Ama benim gördüğüm kadarıyla dışa açılma var.

Bu çalışmaları örnek olarak yayımlamaları bizi de alternatiflere açık, daha pozitif yapıyor. Bu çalışmaları görünce “Biz de böyle bir şey yapabiliriz” diyorsunuz. Yeni fikirler aklımıza getiriyor. Yeni iş birlikleri aklımıza getiriyor (YDAK3).

YDAK3, kurum içinde yürütülen iş birlikleri hakkında farklı platformlardan bilgi edinebilmelerine yönelik uygulanan mevcut politikanın kendilerini de iş birliği yapmaya cesaretlendirdiğini ve yeni fikirler üretmeleri açısından tetikleyici olduğunu belirtmiştir.

Çalışma grubundaki akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici profili, yönetici nitelikleri ve yönetici uygulamaları alt temaları altında tanımlanmış ve bu bağlamda belirlenen kodlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaların Başarısında Rol Oynayan Yönetici Profili

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaların Başarısında Rol Oynayan Yönetici Profili	Yönetici Nitelikleri	➤ Personelin güvenini kazanabilme ➤ Akademik çalışmalarında başarılı olma ➤ Proje yürütme deneyimine sahip olma ➤ Akademik yetkinliğe sahip olma ➤ Görev dağılımını iyi yapabilme ➤ Teşvik edici bir iletişim tarzına sahip olma ➤ İş birliği taleplerini müzakere edebilme becerisine sahip olma ➤ Toplumsal konularda sorumluluk üstlenme bilincine sahip olma ➤ Esnek çalışabilme ➤ Gerçekçi bakış açısına sahip olma ➤ İnsan ilişkilerinde empati kurabilme ➤ Katılımcı bir anlayışa sahip olma ➤ Yeni fikirlere açık olma ➤ Toplumsal ve kurumsal gerçekliklerin farkında olma
	Yönetici Uygulamaları	➤ Yetki devretme ➤ Etkili planlama faaliyetleri yürütme ➤ Etkili denetim yapma ➤ Süreçlerin düzenli takibini yapma ➤ İş birliği çalışmalarında yer alan personeli destekleme ➤ Kurumun yapısına uygun iş birliklerine yönelme ➤ Çalışma ekiplerinde aktif rol üstlenme ➤ Çözüm odaklı çalışma ➤ Katılımcı bir yönetim tarzı uygulama

Kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan ve yöneticilerde bulunması gereken nitelikler kapsamında akademik personelde güven duygusu oluşturma'nın altı görüşmelerde akademisyenler tarafından çizilirken yöneticilerin deneyim sahibi olması gerektiği de görüşü de ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, genel olarak yöneticilerin iş birlikli çalışmaları teşvik eden bir yönetim tarzına sahip olmasını önemli bir nitelik olarak belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde, kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan önemli yönetici nitelikleri, iş birliği taleplerini müzakere edebilme konusundaki yetkinlik ve toplumsal konularda sorumluluk üstlenme bilinci taşıma olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici uygulamalarını açıklarken birim yöneticilerinin daha çok kurumun yapısına uygun iş birliklerine yönelmeleri ve iş birliği çalışmalarında yer alan personeli destekleyici uygulamalarda bulunmaları üzerinde durmuşlardır. Kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısı açısından, yöneticilerin katılımcı bir anlayışa sahip olmaları, yeniliklere açık olmaları ve toplumsal ve kurumsal gerçeklerin farkında olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. İş birlikli çalışmaların başarısında etkili olan yönetici uygulamaları kapsamında ise yöneticilerin yetki devretmesi ve personele inisiyatif vermesinin yanı sıra iş birlikli çalışma süreçlerinin takibini düzenli olarak yapmasının önemi akademisyenler tarafından dile getirilmiştir.

GDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici profilini yöneticinin akademik yetkinliği ve proje yürütme deneyimi bağlamında tanımlamış ve bu doğrultudaki görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

... Yönetici profilini ben (yaptığımız) çalışmalar kapsamında düşünüyorum. TÜBİTAK projesi çok yürüttük. Bu birimde ulusal ölçekte de çok proje yürüten bir birimiz zaten. Laboratuvar bütün bunların üzerine konulmuş bir şey, çıktı diyelim (veya) sonuç diyelim. Bu çerçevede yaptığımız çalışmalar, yaptığımız yayınlar, akademik faaliyetler diyelim... Bu çalışmalar (bizi) buraya getirdi (GDYK1).

GDYK1, deneyimlerinden yola çıkarak, birim yöneticilerinin yaptıkları akademik çalışmalarda etkinliğin, başarılı iş birlikli çalışmalar yapılmasının önünü açtığını dile getirmiştir. Öte yandan GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici profilinde yöneticinin etkili planlama faaliyetleri yapmasına odaklanmış ve yöneticilerin planlama konusunda etkin olması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

Planlama. Bence en önemli şey bu. Çünkü şöyle bir şey oluyor: Bu tür iş birliklerinde (çalışmalar) birinin üzerine yıkılmamalı. Ya da biri daha fazla bir çalışma, iş birliği içinde olacaksa bu durum ilk başta belirlenmeli. Yani, planlama konusuna ben çok önem veriyorum. Bir plan yapalım, program yapalım ve lütfen herkes buna uysun. Bu şekilde bu işin ciddiyeti sağlanabiliyor (GDAK1).

GDAK1, yöneticilerin etkili planlama ve görev dağılımı yapabilme becerilerinin iş birlikli çalışmaların başarısında etkili olduğunu ifade etmiştir. GDAK1, kurum içi iş birliklerinde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken temel nitelik olarak ise teşvik edici bir iletişim tarzına sahip olmayı bir başka deyişle, iş birlikli çalışmalar yürütme konusunda yüksek bir motivasyona sahip olmayı işaret etmiş ve bu görüşünü şu şekilde dile getirmiştir:

... Bize de bırakabiliyor bazen bu tür şeyleri [çalışmaların yönetimini] ama bunun için herkesin samimi ve istekli olması gerekir. İsteksiz bir şekilde, zorla iş yaptırmak da olmaz. Çünkü olmuyor, istekli olacak görev üstlenen kişi. Bir araya geleceğiz ve herkes bir plan ve programla çalışacak. Yöneticilerin daha doğrusu proje yürütücüsünün istekli, teşvik edici olması, bu konuda bize ön ayak olması hepimizin işini kolaylaştırıyor açıkçası (GDAK1).

GDAK1, iş birlikleri konusunda istekli ve teşvik edici olmayan bir yöneticinin ekibinin başarılı olma şansının düşük olduğunu iddia etmiştir. Yöneticinin, iş birlikli çalışmaların planlanması ve uygulanmasında anahtar bir rolü olması gerektiğini belirterek iş birliklerinin başarısında birim yöneticilerinin bakış açısının önemini özellikle vurgulamıştır. Görüşmelerde akademisyenler, genel olarak, iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan önemli bir yönetici niteliğinin, iş birlikli çalışmalara karşı olumlu bir algıya ve tutuma sahip olma olduğunun altını çizmişlerdir. İLYK1, yöneticilerin iş birlikli çalışmalara yönelik olumlu bakış açısına sahip olmalarının gerekliliğini şu sözlerle açıklamıştır:

... Bizim toplumun sesi olmamız, bu sesi de doğru şekilde duyurabilmemiz [gerekiyor]. Çünkü artık içinde bulunduğumuz toplumsal yaşamda doğruyu ayırt edebilmek de oldukça zorlaşabiliyor. Bu konuda da öğrencilerimizin bilinçli olması için birtakım çalışmalar gerçekleştiriyoruz. İletişim Fakültesi bu noktada belki ayrı bir konuma sahip olabilir. Hem bireysel olarak hem de yönetici olarak baktığınızda bizim felsefemiz tamamen bu yönde (İLYK1).

İLAK1, İLYK1 gibi, yöneticilerin iş birlikli çalışmalara önem vermesinin gerekliliğine vurguda bulunurken bu süreçte kurumun yapısına uygun iş birliklerine yönelmenin ve öğrenci ihtiyaçlarını da karşılamının öncelikli yönetici uygulamaları olması gerektiğini şöyle dile getirmiştir:

... Şimdiki dekanımız tabii ki artık bizim alanımızdan ve bu anlamda bu meseleye de (...) fakülte görünümüne, tanıtımına, iş birliklerine, bunlara çok önem veren bir dekan. Yani, her dekanın herhalde isteğidir fakültesinin görünür olması, iş birliği yapması. Şu anda bizim yönetimimizde de böyle bir ayrı gündem var. Gözlemim bu yani. Ayrı bir gündem olduğu için de buraya bir enerji harcanıyor. Ve fakültenin de İletişim Fakültesi olmasının birtakım avantajları da kullanılmaya çalışılıyor. Bu da işte dediğim gibi eğitimle birleştiriliyor. Mesela stüdyoda yapılan programı öğrencilerimiz yapıyor (İLAK1).

YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısı açısından yöneticilerin çalışma ekiplerinde aktif rol oynayarak süreçleri düzenli olarak takip edebilmesinin ve empati yapabilmesinin önemini vurgulamış ve görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Biraz esnek, flexible (esnek) bir yapım var. Nasıl diyeyim, daha insancıl diyelim. Realistim. İnsanı bütün defacto kusurlarıyla kabul edip neyi bekleyip neyi beklemeyeceğimi bilebiliyorum. Aslında empatik bir kişilik de önemli. Empatik, realist ve rasyonel [olmak gerekli]. Ütopyada yaşamıyorum. Kendi sosyolojik gerçekliğimi biliyorum, kurumsal gerçekliğimi biliyorum, eleman kapasitemi biliyorum, eleman niteliğini biliyorum. Beklentimi çok gerçekçi ve ölçülü tutuyorum. Takımları da yeteneklere göre kuruyoruz. Sürpriz yok, risk almıyoruz. Mesela ekip var ama her işin içindeyim... Bizzat aktif rol alıyorum. Pasif değil de aktif rol aldığım için iş takibi kolay oluyor. Yani işin içindeyim. Tabandan tavana, tavandan tabana her şeyi hakimim (YDYK1).

YDYK1, yöneticilerin akademik birimin ve üniversitenin kurumsal gerçeklerini bilerek bu gerçeklere uygun iş birlikli çalışmalar yapma konusunda adımlar atabilmesinin önemini vurgulamıştır. Yöneticilerin iş birlikli süreçlerin içerisinde aktif olarak yer alması gerektiğini belirtirken aynı zamanda hedef odaklı bir anlayış doğrultusunda takım çalışması anlayışını kuruma entegre edebilmesi gerektiğini de vurgulamış ve bu konudaki görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

Yani o task (görev) bitecek. Task achievement'ı (görevi tamamlamayı) mutlaka önemsiyorum... Hedeflerini yakalayabilen, tuttuğunu koparan diyebilirsiniz. Hedef koyup tuttuğunu koparacak yönetici... Örneğin, derginin planlamasından

basımına kadar söz sahibiyim ve o yapının içindeyim. O anlamda çok önemli olduğunu düşünüyorum. Hani yap değil. Yap ama beraber yapalım. Biziz yani içinde emir kipi yok. Takım ruhu var (YDYK1).

YDAK3 kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici niteliklerini ve uygulamalarını açıklarken yöneticinin hızlı düşünmesi, hızlı eyleme geçmesi ve doğru karar verebilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Bir yöneticinin bunları yapabilmesinin ise mevcut süreçlerin takibini ve değerlendirmesini aktif bir şekilde yapmasına ve ileri görüşlü olmasına bağlı olduğunu belirterek şunları söylemiştir:

Hızlı düşünüp, doğru karar vermek. Hızlı düşünüp, aksiyona geçmek. Ama doğru bir şekilde, doğru karar vermek. İkincisi; yeniliklere, yeni fikirlere açık olmak. Yeni fikirler ortaya getirebilmek. Yaratıcılık. Bunları yaparken de artıların ve eksilerin dengesine iyi bakabilmek. O anlamda ölçmek. Artıları çok fazlaysa tabii ki yapmak ama eksisi artısından daha fazlaysa onu hemen elemek mesela. Yani biraz böyle öngörülü olabilmek gerekli sanırım (YDAK3).

YDAK3, kurum içi iş birlikli çalışmalarda başarıyı yakalayan yöneticilerin yeniliklere açık ve aynı zamanda yeni fikirler üreten bir yapıda olduğunu belirtmiştir. Kurum içi iş birlikli çalışmaların sağlayacağı faydalar ve bu çalışmalar için harcanan emek ve çaba arasında bir denge kurabilmek için ise yöneticilerin öngörülü olmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerdeki akademisyenlerin, üniversitenin kurum içi iş birlikli çalışmaları destekleyici kurumsal açıdan güçlü yönlerine ilişkin görüşlerine bağlı olarak yapılan kodlamalar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Destekleyici Kurumsal Açidan Güçlü Yönler

Tema	Kodlar
Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaları Destekleyici Kurumsal Açidan Güçlü Yönler	➤ Yönetim süreçlerindeki kurumsal bilgi birikimi ➤ Kurumun proje yürütme deneyimi ➤ Avrupa Birliği (AB) kriterlerinin uygulanması ➤ Kurum personelinin akademik başarısı ➤ Güvenilir analizler yapabilme kapasitesi ➤ Akredite akademik birimlere sahip olunması ➤ Karar almada akademik birimin özerkliğe sahip olması ➤ Toplumsal sorunlara karşı kurumsal duyarlılık ➤ Akademik birimin yetkin insan kaynağına sahip olması ➤ Üniversite yönetiminin iş birliklerine yönelik olumlu bakış açısı ➤ Akademik birimin güçlü kurumsal kimliği ➤ Güçlü kurum kültürü ➤ Proje deneyimine sahip öğretim kadrosu ➤ Birimin akademik gelişim vizyonu

Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmalarını destekleyici kurumsal açıdan çok sayıda güçlü yöne işaret etmişler ve özellikle üniversite yönetiminin iş birlikli çalışmalara yönelik olumlu bakış açısının üzerinde durmuşlardır. Görüşmelerde iş birlikli çalışmalarını destekleyici kurumsal açıdan güçlü yönler kapsamında kurumsal bilgi birikimi ve öğretim kadrosunun yetkinliği akademisyenler tarafından öne çıkarılan hususlar olmuştur. Akademik birimlerin akredite olması da kurumsal açıdan güçlü bir yön olarak değerlendirilmiştir. Toplumsal sorunlara karşı üniversite ve akademik birim düzeyindeki kurumsal duyarlılığın, iş birlikli çalışmalar açısından güçlü bir yön olduğu akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak, akademik birimlerin üniversite içerisinde güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olmasının kurum içi iş birlikli çalışmaların yürütülmesine katkı sağlayan en önemli güçlü yönlerden biri olduğu da belirtilmiştir. Görüşmelerde akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmalarını destekleyici kurumsal açıdan güçlü yönler kapsamında, güçlü bir kurum kültürüne ve mesleki açıdan deneyimli bir kadroya sahip olmalarının önemini özellikle vurgulamışlardır. Proje deneyimine sahip bir öğretim kadrosunun varlığının ve akademik birimlerin akademik vizyonunun, kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısını ve etkililiğini artırdığını belirtmişlerdir. GDYK1, kurumsal bilgi birikiminin kurum içi iş birlikçi çalışmalarını destekleyen kurumsal açıdan güçlü bir yön olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

Kurumsal açıdan güçlü yönümüz tabii bilgi birikimimiz. Bilgi birikimimiz artı, daha önce dediğim gibi, bugüne kadar yürüttüğümüz projeler, yaptığımız yayın faaliyetleri. Kendi alanımızda, bunlar çok detaya girecektir ama, bir analiz yöntemi geliştirmemiz, alkollü içkilere yönelik yapılan bir takım taşıma ve hilelere yönelik metodoloji geliştirmemiz, Avrupa Birliği kriterlerini uygulamamız. AB’de de geçerli olan, güvenilir metotları yine burada uyguluyor olmamız... Bunlar da iş birlikli çalışmaların başarısı için önemli yönler (GDYK1).

GDYK1, özellikle laboratuvar olarak AB standartlarında analiz yapabiliyor olmanın iş birlikleri konusunda kurumsal açıdan önemli bir avantaj sağladığını vurgulamıştır. Bilimsel bilgi birikiminin yanı sıra yönetsel bilgi birikimlerini de kurumsal açıdan önemli bir güçlü yön olarak ifade etmiştir. GDAK1, GDYK1’in AB standartları ile ilgili açıklamalarını destekleyecek şekilde detaylandırarak akreditasyon uygulamalarının planlama sürecindeki işlevine dikkat çekmiştir. GDAK1, kurum içi iş birliklerinin planlanması ve yürütülmesi bakımından fakültenin güçlü yönlerine dair görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

... Akredite bir laboratuvarız. Yani, kalite düzeyi belli bir oranda olan bir analiz sonucu verebiliriz. En büyük avantajlarımızdan biri bu. Çünkü hali hazırda yapabildiğimiz analizlerde bir validasyon çalışmamız mevcut. Bir ölçüm belirsizliğimiz var. Bu gibi konularda çok daha ayrıntılı bir sonuç, daha güvenilir bir sonuç verebileceğimize inanıyorum. Bu bizim en güçlü yanlarımızdan biri (GDAK1).

GDAK1, akredite bir laboratuvara sahip olmanın sağladığı avantajları ve laboratuvarın yüksek kalitede analiz sonucu verebiliyor olmasını kurum içi iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde de avantaj sağlayan güçlü bir kurumsal nitelik olarak değerlendirmiştir. İLYK2, fakültenin sahip olduğu kurumsal kimliğin kurum içi iş birlikli çalışmalar açısından güçlü bir kurumsal yön olduğunu ve bu sayede fakültenin önemli bir iş birliği paydaşı olarak görüldüğünü ifade etmiştir. İş birlikli çalışmaları destekleyici kurumsal açıdan güçlü yönler bağlamında fakültenin faaliyet alanının ve sahip olduğu stüdyo, sinema salonu gibi fiziki olanaklarının üzerinde durmuş ve aşağıdaki görüşleri dile getirmiştir:

Fakültenin altyapısı, özellikle radyo televizyon sinemanın stüdyolarının altyapısı önemli bir güç veriyor bize. Sunumları sinema salonunda yapmak ya da iş birliğini artırmak istediğim kişiyi stüdyoya davet etmek, onlarla program yapmak, radyo programları yapmak. Bunlar insanları etkiliyor. Bunu, yani akademide yapılan

çalışmaları uygulamada da gördüklerinde [iş birliği yapmak] çok çekici bir duruma geliyor (İLYK2).

İLAK2 ise fakültenin yeniliğe açık akademik kadrosunu ve bu kadronun deneyimlerindeki zenginliği etkili iş birlikli çalışmalar yürütebilmek açısından avantaj olarak gördüğünü şu sözlerle ifade etmiştir:

İletişim Fakültesi alanında Anadolu Üniversitesine Türkiye'nin en iyi İletişim Fakültesi denir. Ama bunun getirdiği bir rehavet de olduğunu düşünüyorum ben. Yeni bir şeyler yaratmaya dönük bir heyecan mesela burada çok daha fazla. Bu anlamda da işte farklı kurumlardan getirdiğimiz birtakım tecrübeleri aslında burada bir şekilde harmanlayabiliyoruz. Yani, akademinin içindeki böyle kötü bir rekabetçilik var ya (...) Çok da ihtiraslı bir meslek bizim mesleğimiz biliyorsunuz. Yani, onun gerçekten olabildiğince daha az hissedildiği bir bölümde çalıştığımı yani bir fakültede çalıştığımı düşünüyorum (İLAK2).

İLAK2, fakültede akademinin rekabetçi yapısından uzak iş birlikli çalışmalara uygun bir akademik zeminin olduğunu ifade etmiştir. Fakültedeki akademisyenlerin yeniliklere açık olmasının ve kendilerini geliştirme heyecanı ve çabası içerisinde bulunmasının iş birlikli çalışmaların gerçekleştirilmesi açısından güçlü bir yön olduğunun altını çizmiştir. YADYO'nun akademik kadrosunun mesleki açıdan deneyimli ve akademik gelişim vizyonuna sahip olduğunu düşünen YDYK2, söz konusu deneyim ve vizyonu özellikle yurt dışında eğitim görme veya eğitim verme bağlamında şöyle değerlendirmiştir:

Gerçekten bilgi birikimi çok iyi olan bir akademik kadroya sahibiz. Özellikle Yabancı Diller Yüksekokulu olmamız nedeniyle yurt dışı deneyimi olan hoca sayımız çok fazla. Bu da vizyon katıyor aslında bütün yaptığımız işlere. Şöyle bir baktığım zaman; herhalde hocalarımızın en az yüzde ellisinin yurt dışında eğitim verme, yaşama gibi bir deneyimi var. Bu gerçekten bence en önemli güçlü yönlerimizden biri. Üniversite olarak da o açıdan bence güçlüyüz. Yani hem bilgi açısından hem de deneyim açısından güçlü bir ekip var (YDYK2).

YDYK1, deneyimli bir akademik kadroya sahip olmalarını ve akademik birimleri içerisinde kökleşmiş bir kurum kültürünün olmasını kurum içi iş birliklerini destekleyen kurumsal yönler olarak şu şekilde nitelendirmiştir: “Burada nitelikli iş gücümüz var. Nitelikli, tecrübeli bir iş gücümüz var. Kurumsal 50 yıllık bir yapımız var. Tarihçemiz var, kökümüz var, bir kültür var, bir birim kültürü var... Kalite birimi var, birim kültürü

oluşmuş durumda. Görev aşkı var” (YDYK1). YDYK1 ve YDYK2, akademik kadronun bilgi birikiminin ve deneyiminin yüksek okulun iş birlikli çalışmalarını destekleyen güçlü yönler olmasının yanı sıra yüksek okulun ve üniversitenin araştırma ve geliştirme kapasitesini artıran faktörler olduğuna da özellikle dikkat çekmiştir. Kurum içinde ekip anlayışı ile iş birlikli çalışmalar yürütme konusunda güçlü bir kurumsal kimliğe sahip oldukları katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Üniversitenin kurum içi iş birlikli çalışmalarının daha etkili olabilmesi için akademik birimlerde görüşülen akademisyenler tarafından, kurumsal açıdan gelişime açık olduğu düşünülen yönlerle ilişkin kodlamalar Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaların Etkililiğinde Kurumsal Açıdan Gelişime Açık Yönler

Tema	Kodlar
Kurum İçi İş Birlikli Çalışmaların Etkililiğinde Kurumsal Açıdan Gelişime Açık Yönler	➤ Bilgi alışverişine olanak sağlayan sosyal ortamların oluşturulması ➤ Birimlerin faaliyetlerinin tanıtımının yapılması ➤ Birimler arası iletişim platformlarının oluşturulması ➤ İş birliği çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanması ➤ Yeterli fiziki ve teknik altyapıya sahip olunması ➤ Fiziki ve teknik altyapı ihtiyaçlarının sağlanması ➤ Akademik birimlerin kapasitelerini gösteren bir kayıt sisteminin olması ➤ Üst yönetimden gelen talepler ile kurumsal kapasitenin uzlaştırılabilmesi ➤ İş birlikli çalışmalara yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması ➤ Akademik yükselme kriterlerinin personel üzerinde baskı oluşturmalarının engellenmesi ➤ Bölümlerin yeterli bütçeye sahip olması ➤ Geliştirilen proje sayısının artırılması ➤ Finansal kaynakların artırılması ➤ BAP biriminin işleyişinin bilinir kılınması

Kurum içi iş birlikli çalışmaların etkililiğinde kurumsal açıdan gelişime açık yönler kapsamında akademisyenler, özellikle akademik birimlerin yeterli fiziki ve teknik altyapıya sahip olmasının sağlanması ve iş birlikli çalışmaları devam ettirmek için laboratuvarlar gibi çalışma mekanlarındaki malzeme ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde durmuşlardır. Öte yandan, iş birlikli çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması kurum içi iş birlikli çalışmaların etkililiğinde kurumsal açıdan gelişime açık bir yön olarak dile getirilmiştir. Görüşmelerde akademisyenler, akademik birimlerin iş birlikli çalışmalarda

gereksinim duyduğu fiziki ve teknik altyapı ihtiyaçlarının karşılanmasının önemini vurgulamışlardır. Akademik yükselme kriterlerinin personel üzerinde baskı oluşturduğunu bir kez daha ifade ederek bu durumun geliştirilmesi gereken bir yön olduğu üzerinde ısrarla durmuşlardır. Görüşmelerde akademisyenler tarafından iş birlikli çalışmaların daha etkili olabilmesi açısından geliştirilmesi gerektiği düşünülen bir diğer nokta da akademik birimlerin kapasitelerini gösteren bir kayıt sisteminin hayata geçirilmesi olmuştur.

GDAK1, iş birliklerine dair kurumsal açıdan gelişime açık yönleri, çalışan sayısının yetersizliği nedeniyle sürdürülebilirliğin sağlanması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin tedarik edilebilmesi bağlamında değerlendirmiş ve bu konulardaki deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

Çalışan sayısı... En büyük sıkıntılarımızdan biri laboratuvar da sürekli çalışan kişi sayısı çünkü zorlanıyoruz... Bir noktadan sonra siz laboratuvara giremiyorsunuz. Çünkü başka sorumluluklar ve görevler var. Ama laboratuvar da genç, dinamik bir iş gücünün olması gerekiyor. Çünkü sürekli geliştireceksek, plan yapıp uygulanacaksa bu iş gücüne ihtiyaç var. Bu sorunu çözebiliriz ama en ikinci büyük sıkıntı ya da zayıflık maddiyat bizim için. Yani, büyük ihtimalle bir numune ya da bir şeye ihtiyaç olduğu zaman alım yapmamız çok uzun sürebiliyor. Bu da herhangi bir söz vermişsek, bu sözleri aksatmada bir numaralı etken. Bugün mesela ultra saf su cihazımız kırıldı yani bir arızası var. Bu cihaz sürekli kullanılan bir cihaz, ne yapabilirim? Tamam bir yerleri aradık ama çözüm bulma yolunu daha da hızlandırabilir miyiz? Bu gelişebilir mi? Bunun için de bence üniversitenin özel anlaşmalara gitmesi lazım. Çünkü şu an kişisel ilişkilerimizi de araya koyuyoruz (GDAK1).

GDAK2, akademik personelin ortaklaşa yürüttüğü derslerin ve çalışmaların fazla olmamasının üniversite içindeki sosyal ağları zayıflattığını ve bunun da iş birlikli çalışmalar açısından kurumsal açıdan gelişime açık bir yön oluşturduğunu ifade etmiştir. Kurum içi iş birlikli çalışmaların takip edilebileceği bir havuzun ya da sistemin olmamasının, kurum içi iş birlikli çalışmaların yapılması ve sürdürülmesinde bir dezavantaj oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

... Kurumun (iş birliklerinin kurulması için) bir yöntemi olsa keşke. Bir alanda çalışma yürütmede bana destek olacak bir havuz olsa mesela. İş birliği yapacak birine ihtiyacımız var desem ve onunla bu şekilde iletişime geçebilsem. Ama şu

andaki şartlarda aslında biraz da kişisel iletişimle iş yürüyor. Ben tanıyorsam iş birliği yapabiliyorum (GDAK2).

GDYK1, GDAK2 gibi kurum içi iş birlikli çalışmaların paylaşıldığı bir sistemin olmamasını kurumsal düzeyde gelişime açık bir yön olarak nitelendirmiştir. Akademik birimlerin kendilerini ve yürüttükleri faaliyetleri kurum içinde tanıtmasının iş birlikli çalışmaların sayısını ve niteliğini artıracakını belirtmiştir. Bu yöndeki önerisini şu sözlerle açıklamıştır:

Bu açıdan belki tanıtım yapılabilir. Çünkü çok bilmeyen kişi var. İş birliğine açık olduğumuzda yani gelecekte yapılacak projeler için fakülte düzeyinde, üniversite düzeyinde ve belki daha farklı platformlarda da tanıtım yapılabilir. Çünkü daha önce kurum içinde alanında ileri çıkmış birimlere bir platform sunuldu mesela. Posterler hazırlanmıştı ve büyük amfide herkes [akademik birimler] kendini tanıtmıştı. İşte böyle platformların geleneksel hale getirilmesinin yararlı olacağını düşünüyorum (GDYK1).

GDYK1 gibi diğer katılımcılar da kurum içi iş birlikli çalışmaların üniversite içerisinde çok bilinmediğini ve iş birlikli çalışmaların yaygınlaşabilmesi için akademik birimlerin özelliklerinin ve çalışmalarının kaydedildiği bir kayıt sistemine ihtiyaç olduğunu söylemiştir. İLAK2 ise üniversite içerisinde birimlerin kurum içi iş birlikli çalışmalara yönelik kapasitelerinin gösterildiği bir kayıt sistemin olmamasının bir eksiklik olduğunu şöyle ifade etmiştir:

Sadece aslında bunun [çerçevesini] çizmek gerekiyor. Hani kapasitemizin ne olduğunu, bence bu da bir eksikliktir. Birimlerin bu tür projelerde kapasitesinin ne olduğunu gösterecek bir cetvele ihtiyacımız var sanki üniversite içinde. Burası şunu yapabilir, bunu yapabilir, bunu yapamaz gibi bir cetvel ihtiyacımızın karşılanması gerekiyor (İLAK2).

İLAK2, üniversite bünyesindeki birimler arasında iş birlikli çalışmaların artırılabilmesi için fakülteler arası iletişimin geliştirilmesi ve üniversitedeki birimlerin faaliyetlerinin daha aktif bir şekilde duyurulması gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Bunu yapamadığımız için üniversite içindeki bilinirlik, tanınırlık şaşırtıcı bir şekilde şehirdeki bilinirlik, tanınırlıktan daha düşük aslında. Çok ilginç. Dolayısıyla, bölüm ya da dekanlık bazında ya da üniversite bazında bu faaliyetlerin idari, sekreteryaya gibi görevlerini üstlenecek, yürütecek bir birime

ihtiyacımız var. Üniversite içinde bunları duyuracak, bir araya getirecek bir portala, bir haber kanalına da ihtiyacımız var. Şimdi hani çelişiyor gibi görünüyor, İletişim Fakültesi bunu yapamıyorsa hangi fakülte yapıyor gibi. Böyle değil... Burada fakülteler arası iletişim eksikliği var. Çok tuhaf yani. Aslında biz nasıl bölüm bazında etkinlik planlıyorsak, fakülte bazında etkinlik planlıyorsak, aslında üniversite bazında bu etkinlikleri planlayan, bir araya getiren bir birimin olması lazım. Örneğin, Tıp Fakültesinde yapılan bir panelden, söyleşiden eğer özellikle ilgilenmiyorsam hiç haberim olmuyor... Üniversitemizin duyuru sistemi var, mail. Ne yazık ki orada sadece ölüm haberleri görüyoruz. Şu fakültede şu etkinlik, burada bu etkinlik diye net [bir duyuru] bulamıyoruz (İLAK2).

İLAK2, üniversitenin kurumsal iletişim kanallarının kullanılmasıyla farklı fakültelerin iş birlikli çalışmalarının ve etkinliklerinin duyurulmasına ilişkin aksaklıklara işaret etmiştir. Farklı fakültelerin gerçekleştirdiği etkinlikleri üniversite düzeyinde planlayan ve duyuran bir birime ihtiyaç olduğunu dile getirmiştir. İLAK1 ve İLAK2, iş birliği çalışmalarına katılımın akademik personelin akademik yükselmesinde yeterli bir karşılığının olmadığına üzerinde ısrarla durmuşlardır. İLAK2, bu konudaki kurumsal gelişim ihtiyacına ilişkin şunları söylemiştir:

Aslında şöyle, üniversitemizin ya da genel olarak tüm kamu kurumlarının yapmak istediği; toplumsal fayda, toplumsal katkı, sosyal sorumluluk... Herkes bunu yapıyor ve tüm kamu kurumlarının bunu yapmasını bekliyoruz. Fakat bunun karşılığı olarak mevzuat biraz geride kalmış gibi. Örneğin, bunu bir ödüllendirme mekanizmasına dönüştürmemişiz henüz (İLAK2).

İLAK2, yapmış olduğu açıklamalarıyla, iş birlikleri için kurumsal bir ödüllendirme ve teşvik etme mekanizmasının gerekliliğine işaret etmiştir. Benzer şekilde İLAK1, iş birlikli çalışmalar ve projeler yürütmenin zaman zaman dayatma olarak karşılıklarına çıktığını ifade ederken iş birlikli çalışmaları yapma konusunda öğretim elemanlarını motive edecek yeterince ödül mekanizması bulunmadığını vurgulamıştır. İLAK1, iş birlikli çalışmalar yürütürken yaşadıkları zorluklara ilişkin şu açıklamaları yapmıştır:

Tam da neoliberalizmin dayatması. Şu an üniversitelerde o süreci yaşıyoruz. Dış kaynaklı proje yapın. Kaynak bul diyor yani kendine. Yani, ben niye kaynak bulayım? Hadi onu geçtim, tamam. Bir AB projesi yapmak isterim. Elbette bulayım. Çünkü gerçekten onlar özellikle bizim alanımızda toplumsal faydası yüksek olan projeler oluyor. Çok isterim yapmayı, tamam. Olabilirse öyle bir şey yaparım mesela. Ama ne bileyim dergi çıkarmak için bu kadar çaba göstermek

istemem. Gidip matbaa müdürüyle pazarlık yap kurum içinde... Üniversitemizin matbaasında ben niye pazarlık yapıyorum? Sanki dışarıdan bir şey satın alıyorum gibi. Böyle bir şey olabilir mi? Ben öğrencim için dergi çıkarıyorum. Anlatabiliyor muyum? Nasıl bir puan karşılığı var benim için? Neyime faydası var ki? Düşündüğünüzde var mı? Doçentliğime mesela ne faydası var? Doçentliğe hazırlanmam gerekiyordu. Her yıl şuna harcadığım emeği bilerseniz (İLAK1).

İLAK1, iş birlikli çalışmaların daha etkili olabilmesi için kurumsal işleyişteki gelişime açık nokta olarak iş birlikli çalışmalara katılmayı teşvik edecek mekanizmaların artırılması gerekliliğini vurgulamıştır. Katılımcıların tamamı, iş birlikli çalışmalara katılma konusunda akademik kadronun yeterince teşvik edilemediği görüşünde birleşmişlerdir. İLAK2, İLAK1'in ifade ettiği görüşlere benzer görüşler ortaya koymuş ve iş birlikli çalışmalara harcanan zamanın akademik aşama kaydetme konusunda yeterince katkı sağlamadığını ifade ederek bunun kurumsal olarak gelişime açık bir yön olduğunu belirtmiştir. İLAK2'nin bu konu bağlamındaki görüşleri şöyledir:

Diğer öğretim üyesi arkadaşlarımızla da çok sık konuştuğumuz bir konu. Şimdi işte kapattığımız ve son teslim işlerini yaptığımız Avrupa Birliği Projesi tam iki yılımızı aldı. İki yıl boyunca müthiş bir emek, mesai. Tabii müthiş bir mesai ve [sonucunda] yayın sayımız düştü, akademik faaliyet sayımız düştü. Tüm zamanımızı proje aldı. Şimdi bu projenin bize akademik olarak geri dönüşü olmayacak mı? Olacaksa önümüzdeki yıllarda onu göreceğiz. Fakat çok tipik olan bazı şeyler açısından bu iki yıl bizim için kayıp oldu. Örneğin, mesleki aşama kaydetmek için gereken puantajı bu proje faaliyetlerinden hiç toplayamıyoruz (İLAK2).

İLYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaları sınırlandırıcı ve kurumsal olarak gelişime açık bir yön olarak üniversitede bir kurumsal iletişim ofisinin bulunmamasını göstermiştir. Bu ofise duyulan ihtiyacı şöyle açıklamıştır:

Ben kişisel olarak arayışları olan bir insanım. Tarım iletişimi diyorum, ziraat neden olmasın diyorum. Teknokent'teki teknoloji altyapısı neden benim öğrencime gelmesin diyorum. TEMSA çok uzaktır ama neden ilk kurumsal ilişkimde benim öğrencim çalışmasın diyorum. Yani bu bir bütün. Böyle bakmak gerekiyor. Yani üniversite olarak da böyle bakmak gerekiyor. Ürettiğim bir bilgi var. Bu bilgiyi kime, nereye ulaştırabilirim? Öyle bakmak gerekiyor. Onun için üniversitemizde eksik olan kurumsal iletişim ofisi. Ciddi bir eksiklik bence (İLYK2).

İLYK2, kurumsal iletişim ofisine duyulan ihtiyacın yanı sıra İletişim Fakültesi de dahil olmak üzere akademik birimlerin kendi kurum kültürünü oluşturmalarının gerekliliğinin altını çizmiştir. İLYK2, İletişim Fakültesinde kurumsal kültürün henüz tam olarak oluşmadığını ve bu nedenle iş birliklerini yönlendirme konusunda sınırlı kaldığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Zaten Çukurova Üniversitesi İletişim Fakültesi kendi kültürünü oluşturabilen bir fakülte değil henüz. Bu kültürün oluşması yıllar içinde oluyor. Eğitim Fakültesinin, hepsinin [fakültelerin] farklı bir kültürü var, görüyorsunuz. Sınırlı sayıda personel ile çok sayıda işi yapmak çok zor. Ama bu dönüşümü sağlayabilmek için çok dikkatli olmak gerekiyor. O kültürel dönüşüm kolay değil. Çünkü dağınıklık da var aynı zamanda. Çok sayıda dersle, öğrenciyle muhatap oldukları için bir araya gelme süreci de çok sınırlı. Bir araya gelindiğinde de belli bir düzey tutturulması gerekiyor. Kültürel olarak, anlayış olarak İletişim Fakültelerinin rolü, vizyonu nedir? Sorgulatmak gerekiyor. İletişim Fakültelerinin biraz da vizyonunun bu iş birlikleri olduğunu düşünüyorum çünkü. Bilgiyi üreten aynı zamanda paylaşabilen bir grubun olması gerekiyor İletişim Fakültelerinde. Biraz da benim vizyonumun buraya yansması gerekiyor (İLYK2).

İLYK2, fakültenin kurum kültüründe bir dönüşüm gerçekleştirilmesine duyulan ihtiyaca işaret ederek bunun sonucunda iş birlikli çalışmalar yürütme misyon ve vizyonunun kazanılabileceğine değinmiştir. Bu yönde kurum kültürüne sahip olan akademik birimler bir araya geldiğinde daha etkili ve verimli iş birlikleri yapılacağına da altını çizmiştir. YDYK1, kurum içi iş birliklerini yeterli bulmadığını ve bu iş birliklerinin sadece öğretim elemanları ile sınırlı kalmaması ve paydaş çeşitliliği sağlanması gerektiğine dair görüşlerini şöyle paylaşmıştır:

Proje eksikliği var. Bir iki proje üzerinden yürümesini yanlış buluyorum, eksik buluyorum. Bunu çoğaltmak gerekli. Yönetimin de dahil olduğu projeler olmalı. Öğrencinin ve yönetimin de dahil olduğu çok ayaklı projelerin artması gerektiğini düşünüyorum. Projelerle ilgili kurum içi iş birliklerinde noksanlık görüyorum... Öğrencilerin okuduğu bölümlerden hocaların gelmesini önemseyebiliriz. Yani kurumsal iş birliğinde hacmi artırmalıyız. Buradaki öğrencinin popülasyonuna göre hazırlanmalıyız (YDYK1).

YDYK1, kurum içi iş birlikleri yoluyla özellikle kurum içinde üretilen uluslararası proje sayısını artırmalarının gerekliliğine işaret etmiş ve yüksekokulda yabancı dil eğitimi gören öğrencilerin fakültelerindeki öğretim elemanları ile daha aktif bir şekilde çalışabilecekleri mesajını vermiştir. YDAK3 ise bazı durumlarda BAP biriminin

işleyişine ve proje süreçlerine ilişkin net olmayan bilgilerden kaynaklanan yanlış yönlendirmelerin iş birlikli çalışmaları sekteye uğrattığını belirterek görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Mesela bireysel bir çalışma yapmak istediğimde, BAP projesi için konuşayım... Ben bir proje teklifi verecektim ama o dönemki hocamız “Tek başına başvurma. Mutlaka yanına birini de yaz” demişti. Yani birlikte bir çalışma yapın, birlikte verin bu proje teklifini demiş oldu. Ben de önce anlayamamıştım. Niçin de diyemedim herhalde ayıp olur diye. Bu yüzden BAP projelerinde bireysel çalışmamamız gerektiğini düşündüm (YDAK3).

YDAK3, BAP biriminin destek süreçlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmamasının ve süreçlerde netlik olmamasının yol açtığı sorunlara değinmiş ve iş birlikli çalışmaların etkililiğini sağlayabilmek adına bu alanda daha fazla paylaşım ve bilgilendirme yapılmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların tamamı tarafından vurgulanan husus ise finansal sıkıntıların aşılması ve fakülteler arasındaki iş birliğinin artırılması halinde daha etkili kurum içi iş birlikli çalışmalar yürütülebileceği olmuştur.

Akademik birimlerde görüşülen akademisyenlerin, üniversite içindeki diğer birimlerle yürütülen iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelden beklenenlere ilişkin görüşlerine ilişkin kodlamalar, beklenen nitelikler ve uygulamalar alt temalarına bağlı olarak Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalarda Görev Alan Akademik Personelden Beklenenler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalarda Görev Alan Akademik Personelden Beklenenler	Beklenen Nitelikler	➤ Akademik yetkinlik ➤ Güncel bilimsel alan yazını takip etme ➤ Yabancı dil yeterliği ➤ Çalışmaya istekli olma ➤ Takım çalışmasına açık olma ➤ Planlı çalışabilme ➤ Sorumluluk sahibi olma ➤ Liderlik vasfına sahip olma ➤ Çevredeki değişim ve gelişime yönelik merak duygusuna sahip olma ➤ Başlanan bir işi sonuçlandırabilme ➤ Çalışmalarda görev almaya gönüllülük ➤ Proje yazma becerisine sahip olma ➤ Etkili iletişim becerisine sahip olma ➤ Zaman yönetimi becerisine sahip olma ➤ 21. yüzyıl becerilerine sahip olma

Beklenen Uygulamalar	➤ Bilgisini ürüne/hizmete dönüştürecek girişimlerde bulunma ➤ İş birliğine yönelik iletişim kanallarını kullanma ➤ Takım çalışmalarında görev alma ➤ Ürün/hizmet üretimi ile sonuçlanan çalışmalar yürütme ➤ Takım çalışması yapma

Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelden beklenen nitelikler, akademisyenler tarafından çok geniş bir yelpazede değerlendirilmiştir. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin sahip olması beklenen niteliklere ilişkin akademik yetkinlik ve yabancı dil yeterliği vurgulanırken iş birlikli çalışmalara katılacak personelin takım çalışmasına açık olmasının da bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. İş birlikli çalışmalarda yer alacak personelin güncel bilimsel alan yazını takip ediyor olması gerektiği katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır. Görüşmelerde akademisyenler, iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin sorumluluk sahibi olmasının beklendiğinin altını çizerken, akademik personelin çevredeki gelişim ve değişime duyarlı olması gerektiğini de vurgulamışlardır. İş birlikli çalışmalarda yer alan personelin liderlik vasfına sahip olmasının gerekliliği ve iş birlikli çalışmalara katılma konusunda istekli olmasının önemi dile getirilen hususlar olmuştur. Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelden beklenen nitelikleri ağırlıklı olarak çalışmalarda yer almaya gönüllü olma, alan uzmanlığı, yaratıcılık ve 21. yüzyıl becerilerine sahip olma bağlamında değerlendirmişlerdir. İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin proje yazma becerisine sahip olması gerektiğini de özellikle vurgulamışlardır. Yapılan görüşmelerde, iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelden beklenen uygulamalar kapsamında, bu çalışmalar sırasında akademik personelin iletişim kanallarını aktif bir şekilde kullanmasının önemine dikkat çekilmiştir.

GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alacak personelin sahip olması gereken nitelikleri özellikle çalışmaya isteklilik ve planlı çalışabilme bağlamında değerlendirmiş ve bu niteliklerin gerekliliğine ilişkin görüşlerini şöyle paylaşmıştır:

Aslında istekli olmak çok önemli. Yani bir kişi isteksizse onu zorlayamazsınız. Bu çok fazla sıkıntıya neden oluyor. İkincisi, belli bir plan program dahilinde çalışabilmesi gerekiyor. Evet, tek başınıza çalışırken her şey sizin kontrolünüzde, anlayabiliyorum. Biz kendi kendimize çalışmalar yapıyoruz ve o zamanlarda kontrolün elimizde olduğunu biliyoruz. Belki alışkanlığımız bu yönde. (Böyle olması) hoşta gidiyor anlamında değil, belli bir alışkanlık var. Ama ortak bir çalışmaya gelindiği zaman iletişim olacak. Yani karşı taraf çalışmaya açık olacak.

Bu vasıflar çok önemli. Mesela (ortak çalışma yapılan kişi) bilimsel yönde çok mükemmel ama ona ulaşamıyoruz, iletişime geçemiyoruz. En büyük sıkıntı bu herhalde... Plana, programa, önceliklere göre çalışmak açısından da sıkıntılar oluyor. Ama iletişime açık bireylere ve çalışmaya açık bireylere ihtiyacımız var (GDAK1).

GDYK1 ise iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin sahip olması gereken nitelikleri akademik personelin kendisini akademik ve bilimsel açıdan güncel tutması ve yabancı dil yeterliğine sahip olması ekseninde değerlendirmiş ve bu yöndeki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

... Buradaki personelin alanında kendini geliştirmiş, yetkin olması önemli. Yani, günceli takip etmesi önemli. Güncel derken, kendi alanındaki akademik bilimsel çalışmaları veya gelişmeleri, ilerlemeleri kastediyorum. (Yabancı) dil tabii çok önemli. Her zaman karşınıza çıkıyor... Uluslararası ölçekte bizim yaptığımız çalışmalar yabancı dergilerde önem arz eden yayınlar olduğu için onları (yabancı dildeki dergileri) takip edebilmeli. Ve tabii edindiği bilgi birikimini burada bir değere dönüştürebilmeli. Bu çok önemli. Bize bir katkı yapabilmeli (GDYK1).

GDYK1, iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin akademik yetkinliğe sahip olma ve yabancı dil kullanımında yeterli olma yönündeki niteliklere sahip olması durumunda, elde ettiği bilgiyi bir ürüne veya hizmete dönüştürebilecek kapasitede olabileceğini düşünmektedir. Bir başka deyişle, akademik personelin sahip olması beklenen niteliklerin iş birlikli çalışmalarda akademik personelin kendilerinden beklenen uygulamaları yapmasına zemin hazırladığına işaret etmiştir. İLAK2, iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin iş birliğine açık olma ve liderlik yapabilme niteliklerine sahip olması gerektiğini şu sözlerle dile getirmiştir:

Uzmanlık alanlarımızla ilgili yetenek ve yeterliliklerimizin ötesinde, özellikle iş birliğine açık, çalışmaların en azından birimimizle ilgili olan bölümünde liderlik vasfı sergileyen, insanla çalışmayı becerebilen, insan çalıştırmayı da becerebilen -zor şeylerden bahsettiğimi düşünüyorum- hem çalışanlar hem de yöneticiler olması [gerekiyor]. Aslında [böyle kişiler] ufukumuzu açar gibi görünüyor (İLAK2).

İLAK2, iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin başkalarıyla uyumlu çalışabilmesi gerektiğini belirterek takım çalışması becerilerinin de gerekli olduğuna

işaret etmiştir. İLYK1 ise iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin her şeyden önce sorumluluk sahibi olması gerektiğini şu şekilde anlatmıştır:

Sahip olunması gereken özellikler de aslında atılan adımların somut birer geri dönüşünün olmasını sağlamalı. Bir çalışma yaptığımızda bunun mutlaka sonuçlanmasını ve öğrencilerimize katkı sunmasını hedefliyoruz. Bu konuda da çalışmalar yapan akademisyenlerimiz zaten gönüllü olarak tamamen kendi sorumluluk (duygularıyla), öğrencilere karşı duydukları sorumluluk ile bu işleri üstleniyorlar ve bu süreçleri de sonuna kadar sağlıklı bir şekilde tamamlıyorlar. Dolayısıyla sahip olunması gereken özellikler olarak ilk sırada gelir diyebileceğim, sorumluluk sahibi olabilmek (İLYK1).

İLYK1 iş birlikli çalışmaların bir ürün veya hizmet üretmesi gerektiğine dikkat çekerek sorumluluk sahibi akademik personelin iş birlikli çalışmaları bir sonuca ulaştırma potansiyeline de doğal olarak sahip olduğuna vurguda bulunmuştur. İLAK1 ise iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelden beklenen özel nitelikler olmadığını ve ihtiyaç halinde tüm personelin iş birlikli çalışmaların içerisinde yer alabileceğini belirterek bu görüşlerini şöyle açıklamıştır: “Özel, ayrı bir niteliğe sahip olması gerektiğini çok düşünmüyorum aslında... Yani, şu özelliklere sahip olunması gerekiyor gibi şablonlara çok inanmıyorum ben maalesef. Gerçekten bir şey yapmak istediğinizde zaten harekete geçiyorsunuz” (İLAK1). İLAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların ihtiyaçlara göre şekillenmesi gerektiğini bu bakımdan iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelden özel bir nitelik beklenmesini doğru bulmadığını ifade etmiştir. İLYK2 ise kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alacak personelin öncelikle bu çalışmalarda yer almaya istekli olmasını sağlama yönünde çaba gösterdiğini şöyle açıklamıştır:

Olumlayıcı [tutumuna] ve niyet temeline bakıyorum ben. İstekli ve niyetli olması gerekiyor. Yani kurumunu sahiplenmesi, bu kuruma ait olduğunu ve bu kurumun gücüne sahip olduğunu bilmesi için uğraşıyorum aslında hem akademik personel hem de idareci olarak. Olumlayıcı olmasını bekliyorum. O iş birliklerine giderken bunu angarya olarak görüyorsa zaten ondan bir şey çıkmıyor (İLYK2).

İLYK2, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin iş birlikleri konusunda olumlu bir bakış açısına sahip olmasının bu çalışmalardaki performansı ve verimliliği hakkında ipucu sağlayan önemli bir gösterge olduğuna işaret etmiştir. Yapılan görüşmelerde, takım çalışmalarında görev alma girişiminde bulunmanın ve iş birlikli

çalışmalar sonucunda ürün ya da hizmet üretmenin de akademik personelden özellikle beklenen uygulamalar olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin uzmanlık bilgisine sahip olmasının yanı sıra zaman yönetimini doğru yaparak mutlaka çalışma takvimine uyması gerektiğini şöyle açıklamıştır:

Deadline'lara (son tarihlere) uymak, dakiklik. Örneğin, çeviri çalışmalarında “deadline” veriyoruz, ona uymak zorundayız. Eğer o döngü, verilen iş zamanda bitiyorsa bu [durum], gerçekten uygun bir kişiye görevi tayin ettiğimizi göstermektedir. Tabii ki çeviri [söz konusu] ise çeviride uzmanlık, uzmanlık bilgisi, dakiklik, çalışkanlık [gerekiyor]. Görev aşkı, dakiklik, uzmanlık bilgisi... Bunlar çok önemli (YDYK1).

YDYK2 ise kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin öncelikle bu çalışmalarda zaman ve emek harcamaya gönüllü olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, proje yazma konusunda donanımlı olmasının ve mesleki açıdan geniş bir sosyal çevreye sahip olmasının da kritik önemi olduğuna değinmiştir. YDYK2 bu yöndeki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Yani, ben orada (Dış İlişkilerde) Avrupa Birliği projelerini öğrendim... Ardından koordinatörlük yaptığım için de projeler hakkında bütün detayları öğrenebildim. Yani bu kurumsal iş birliği bana güç kattı. Tabii ilk yaptığınız çalışmadan sonra bir network (sosyal çevre) oluşmaya başlıyor. Şu anda mesela bana diyorlar ki; “Proje nasıl yazılır? Bana öğret.” Ne kadar proje yazmayı bilerseniz de iyi bir networkünüz yoksa yapamıyorsunuz. Ve bu network de yılların birikimi aslında. İyi bir network’e sahip olduğumu düşünüyorum. Kurumsal iş birliğinde gönüllü olarak çalıştım. Yani akşam 6.30-7.00'lere kadar Dış İlişkilerde çalışırdık. Yazışmaları yapardık. Onun etkili olduğunu düşünüyorum (YDYK2).

YDYK2, YDYK1 tarafından “görev aşkı” olarak nitelendirilen kurum içi iş birliklerinde çalışma yönündeki arzu ve istekliliği “gönüllü olma” olarak dile getirmiştir. Ancak bu yönde bir motivasyona ve gönüllülüğe sahip öğretim elemanlarının iş birlikli çalışmaların gerektirdiği uzun mesai saatlerine uyum sağlayabileceğini vurgulamıştır.

Çalışma grubundaki akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, kurum içi iş birlikli çalışmalarda akademik personelin çalışmalarının nasıl yönetildiğini tanımlayacak şekilde yapılan kodlamalar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12

Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalarda Akademik Personelin Çalışmalarının Yönetimi

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İşbirlikçi Çalışmalarda Akademik Personelin Çalışmalarının Yönetimi	Planlama ve Organizasyon	➤ Kalite yönetim sisteminin uygulanması ➤ Görev tanımlarının net bir şekilde yapılması ➤ İlgili yönetmelikler doğrultusunda faaliyet gösterilmesi ➤ Personelin yıllık mesleki eğitiminin planlanması ➤ İyileştirme raporu doğrultusunda planlama yapılması ➤ Akademik toplantılarda iş birliği çalışmalarının gündeme eklenmesi ➤ Bir sorunla karşılaşılması durumunda toplantı yapılması ➤ İş birlikli çalışma olanaklarının akademik kurullarda gündeme alınması ➤ Proje yazma seminerleri düzenlenmesi ➤ Proje kapsamında iş bölümü toplantılarının yapılması ➤ Faaliyet alanlarına göre çalışma takımlarının oluşturulması ➤ Takım liderlerinin belirlenmesi
	Denetim	➤ Kalite takip sisteminin kullanılması ➤ PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsünün işletilmesi ➤ İç denetim ve iyileştirme raporları hazırlanması ➤ Aksaklıkların çözümüne yönelik toplantılar yapılması ➤ Yapılan çalışmaların akademik kurullarda gözden geçirilmesi

Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmalarda planlama ve organizasyon kapsamında iş birlikli çalışma olanaklarının akademik kurullarda gündeme alındığını ve bu çalışmaların uygulanması konusunda sürecin çoğunlukla toplantılar yolu ile yönetildiğini ifade etmişlerdir. Akademik birimde uygulanan kalite takip sisteminin iş birlikli çalışmaların denetiminde önemli bir rol oynadığı katılımcılar tarafından vurgulanmış ve çalışmaların PUKÖ döngüsü ile denetlenmesi yönündeki prensibin iş birlikli çalışmalar için de geçerli olduğu dile getirilmiştir. Akademisyenler, iş birlikli çalışmaların denetimi amacıyla, tespit edilen aksaklıkların çözümüne yönelik dönem bazlı toplantıların yapıldığını ve komisyonlara ilişkin takip/izleme raporlarının hazırlandığını belirtmişlerdir. Ayrıca, ihtiyaç olması halinde gözden geçirme toplantılarının da düzenlendiğini dile getirmişlerdir.

GDYK1, iş birlikli çalışmaların yönetiminde uyguladıkları kalite yönetim ve takip sisteminin hem planlama ve organizasyon hem de denetim süreçlerinde kilit bir rol oynadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

ISO 17025 laboratuvar standardını uyguluyoruz. Bu laboratuvar standardı bize iki şey kazandırıyor. Bir, yönetsel sistematigi kullanmamızı sağlıyor. Bir de teknik laboratuvar için teknik konularda bizi bir rehber gibi yönlendiriyor. Zaten, bu çerçevede aslında çok büyük bir sıkıntımız yok... Aslında yöneticinin de yararlandığı bir durum bu sistematik. Bu çerçevede görev dağılımları net, herkesin bir sorumluluğu var. Bunlar zaten bizim bütün personel süreçlerimizde tanımlı. Hangi birimin hangi sorumluluğu olduğu, ne yapacağı, sistematik içerisinde görevinin ne olduğu kesin çizgilerle belirlenmiş durumda. O nedenle yoğun bir problem yaşamadık. Numune alma, numune kabul ve rapor hazırlama sorumlusu arkadaşımızın mesela bu görev tanımları belli. Onun kafasında bir soru işareti yok. Neyi yapmayacağı, neyi yapacağı ile ilgili bir sorusu yok. Dediğim gibi bu durum kalite yönetim sisteminden bize gelen bir avantaj... Bir de tabii yine Bakanlığın yönetmeliği var. Biz iki yönetmeliğe tabiyiz. Bir, bu ISO standardını uyguluyoruz. Laboratuvarımızda bir de Tarım Bakanlığının Özel Gıda Kontrol Laboratuvarlarının yönetmeliğinin istemlerini yerine getiriyoruz. İkisini örtüştürdüğümüzde zaten denetimle ilgili problem kalmıyor (GDYK1).

GDYK1, iş birlikli çalışmalarda uygulanan kalite yönetim ve takip sisteminin bu çalışmaları bağlayıcı nitelikte olan ilgili yönetmelikler ile uyumlu bir şekilde uygulanabildiğini ve böylece iş birlikli çalışmaların sorunsuz bir şekilde yönetildiğini ve denetlenebildiğini ifade etmiştir. Kalite takip sisteminin kullanılması, kurum içi iş birlikli çalışmalarda akademik personelin çalışmalarının denetimi konusunda görüşmelerde öne çıkan bir uygulama olmuştur. İş birlikli çalışmaların denetiminde PUKÖ döngüsünün işletildiği, iş birlikli çalışmalara ilişkin iç denetim raporu hazırlandığı ve iyileştirme raporu hazırlanması yolu ile eksiklerin tespit edildiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Dönem içerisinde tespit edilen aksaklıkların çözümüne yönelik sık sık toplantılar yapıldığı ve akademik kurullarda da iş birlikli çalışmaların gözden geçirildiği denetim kapsamındaki uygulamalar olarak belirtilmiştir. GDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalarda PUKÖ döngüsünün nasıl işletildiğini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Bizim tabii ki kalite ile ilgili taahhütlerimiz var ve yılda bir defa yönetim gözden geçirmelerimiz var. Burada da yönetim gözden geçirme girdisi ve yönetim gözden geçirme çıktısı dediğimiz faaliyetlerimiz var. Tabii ki biz bir kalite standardı uyguladığımız için planla-uygula-kontrol et-önlem al metodolojisini uygulamak zorundayız laboratuvar içerisinde... Biz bir yıl önceden planlarımızı yaparız.

Örneğin, meslek içi eğitim. Yani, personelin her yıl belli eğitimler alması lazım. Bunun bir yıl öncesinden yönetim gözden geçirmesini yapar ve planlarız. Bir yıl sonra hangi eğitimler yapılacak? Bunu bir takvime bağlarız. Bu takvim nedir aslında? Bir planlama... Sonra, bunun uygulaması yapılır. İşte (eğitimin) olduğu tarihlerde uygulama yapılır. Kontrol et aşamasında, bu eğitimde hedeflerimize, eğitimin amacına ulaşmış mıyız diye bakarız. Ulaşamadıysak önlem al aşaması (kapsamında) sonraki dönemde bir sonraki döngü diyelim biz ona... Örneğin, laboratuvar güvenliği diyelim. Bu iş sağlığı güvenliği açısından önemli. Mesela, orada bir kazanım olmadığında bu yönde eğitimler aldirmaya çalışıyoruz. Bir eksik varsa o da masaya yatırılır... Önlem aldığımız noktalarda gerçekten önlem aldıysak zaten o alanda sıkıntı yaşamıyoruz. Sürekli iyileştirmeye yönelik bir metodolojidir bu. Yönetim sisteminden yine bize gelen güzel bir kazançtır. Mümkün olduğu kadar bunu uygulamaya çalışıyoruz. Dediğim gibi, aslında tüm yıl içerisinde (uyguladığımız) bir kalite takip sistemimiz var. Bu kalite takip sisteminde neler yapıyoruz? Mesela, personelin eğitim takipleri yapılıyor. Teknik açıdan da laboratuvardaki analizlerin doğruluğuna yönelik validasyon çalışmalarımız var. Biz şunu söylüyoruz: Bizim verdiğimiz rapor geçerli ve güvenilirdir diyoruz (GDYK1).

GDYK1, iş birlikli çalışmalar kapsamında yürütülen faaliyetlerin sürekli kontrol ve iyileştirme aşamalarından geçirildiğini ve tespit edilen eksiklikler doğrultusunda akademik personele mesleki eğitim olanakları sağlandığını belirtmiştir. GDYK1'in açıklamaları, bölüm bünyesinde gerçekleştirilen sınır genişletme uygulamalarının, akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunabilecek mesleki eğitim faaliyetlerinin organize edilmesine zemin hazırladığını göstermektedir. İş birlikli çalışmaların yönetimine ilişkin gerçekleştirilen kontrol mekanizmaları sayesinde bir yandan teknik eksiklikler tespit edilip giderilirken diğer taraftan akademik personelin mesleki gelişimi desteklenmektedir.

İLAK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların yönetimine insan kaynaklarının gözden geçirilmesi ile başladıklarını ve genelde öğretim kadrosunun yetenek ve çalışma alanlarına göre görev dağılımının yapıldığını söylemiştir. Bu noktada, fakültedeki müzakere kültürünün de altını çizmiştir. İLAK2, bu konudaki görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır:

... Bu talep (iş birliği talebi) zaten doğrudan doğruya onunla ilgili olan öğretim elemanlarına sevk edilir. Hatta bölümümüzde isimler de bellidir, konuyla ilgili kimin ne yapacağı... Ama bazen bölümde müzakere etmemiz ve kimin ne iş yapabileceğini tartışmamız gereken konular olabiliyor. Böyle bir durumda da meseleyi tartışarak, müzakere ederek nasıl yapabileceğimizi konuşuyoruz ve ona

göre de bir ekip kurabiliyoruz yapılacak işler için. Örneğin, 50. yıl ve 100. yıl planlamaları için ayrı ayrı herkesle konuşup kimin ne yapabileceği, hangi projeyi yürütebileceği ve fakülte olarak ya da bölüm olarak ortak ne yapabileceğimiz gibi meseleleri kararlaştırarak bir takvim oluşturduk kendimiz için (İLAK2).

İLYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların yönetiminde fakülte bünyesinde oluşturulan çalışma grupları ve çalışma komisyonlarının aktif bir rol üstlendiğini şöyle açıklamıştır:

Tabii fakültemizde biraz önce bahsettiğim çalışma gruplarımız ve komisyonlarımız mevcut. Bu çalışma gruplarımız ve komisyonlarımız da yine yönetim kurulumuzun onayıyla kuruluyor. Belirli bir süre için görevlendiriliyor hocalarımız. Takım çalışması yapılması gereken konularda özellikle çalışma grubumuzda birbirleriyle temas halinde bulunarak çalışıyorlar. Her bölümden bir kişinin mutlaka çalışma grupları içerisinde yer almasını istiyoruz. Üç bölümümüz var fakültemizde ve her üç bölümün de mevcut olan çalışma gruplarında ve komisyonlarında görev almasını istiyoruz. Çalışma grupları bu doğrultuda oluşturuluyor zaten komisyonlar içerisinde. Bireysel olarak her hocamız kendi katkısını sunuyor. Belirli dönemlerde toplantılar gerçekleştiriliyor ve bu toplantılar mutlaka rapor haline getiriliyor (İLYK1).

İLYK1, iş birlikli çalışmaları planlayan ve yürüten çalışma gruplarına farklı bölümlerden öğretim elemanları görevlendirilerek iş birlikli çalışma kültürünün fakülte geneline yayılması için çaba gösterdiklerini belirtmiştir. İLAK1 ise fakülte yönetiminin iş birliklerini her zaman özel bir gündem olarak değerlendirmesinden dolayı bu çalışmaların yönetiminde zorlanmadıklarını ifade etmiştir. Kurum içi iş birliklerinin yönetiminde eğitici seminerlerin ve fikir alışverişine yönelik toplantıların düzenlenmesine verilen önemi şu sözlerle açıklamıştır:

Yönetimin dediğim gibi böyle bir gündemi var hep... Yani bu dönem birlikte çalıştığım için de biliyorum. Bir iş birliği başlatmışlardı mesela ama o da kaldı işte. Pandemi maalesef her şeyi aksattı. Sadece bir toplantı yapabildik. O da yine yakın bir zamandaydı. Hemen kapandık. Sonra da bitti yani bir türlü yapamadık. İşte proje yazma seminerleri gibi bir şey yapmayı planladı Sinem Hoca mesela. Onunla ilgili bir toplantı yapabildik sadece. Onda da Şermin Hocamız, daha önce TÜBİTAK projesi deneyimi olduğu için onunla ilgili deneyimlerini anlatmıştı. Mesela, bunu (kurumdaki proje sayısını) artırmak istiyordu ve yine yapmak istiyor aslında. Kaldığı yerden yine devam edilmesini istiyor. Yani, birlikte bir proje nasıl üretebiliriz? İşte proje yazmakla ilgili birtakım eksikliklerimizi nasıl tamamlayabiliriz? (İLAK1).

İLAK1, iş birlikli çalışmaların fakültede sürekli gündemde tutulduğunu ancak pandemi sürecinin iş birlikli çalışmalarla ilgili girişimleri de sekteye uğrattığını söylemiştir. Ayrıca, bu çalışmaların hem planlanması ve organizasyonuna hem de denetimine ilişkin bilgilendirme ve fikir üretme odaklı yapılan toplantıların ve rapor hazırlama çalışmalarının akademik personelin gelişimine de hizmet ettiğine işaret etmiştir. İLAK1'in bu açıklamaları, kurum içi iş birlikli çalışmaların yönetimi bağlamındaki uygulamaların beşeri sermaye gelişimi bakımından da işlevsel niteliklere sahip olduğunu göstermiştir. YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların farklı alanlarda uzmanlaşmış çalışma takımları oluşturularak sürdürüldüğünü belirterek şu açıklamaları yapmıştır:

Kongre ekibi, dergi ekibi, kalite ekibi, sosyal sorumluluk ekibi, yönetim ekibi... Yani, tek kişilik model değil de çoklu model var. Çoklu takım modeli var. İş birlikleri bizde takımı yayılmış bir süreç. Ne deniyor federasyon modeli gibi mi? Yani bir yönetim var tepede ama altında da farklı takımlar var. Bu şekilde yönetmek kolay oluyor. Yani tek kişi mümkün değil zaten. Herkese kendi özerkliğini veriyoruz, güveniyoruz ama iş takibi yapıyoruz. İş takibi olmadan mümkün değil (YDYK1).

YDYK1 kurum içi iş birlikli çalışmaların yönetimi amacıyla oluşturdukları küçük ölçekli ekiplere özerklik vererek güven duyduklarını ancak denetim mekanizması olarak da görev takibi yaptıklarını dile getirmiştir. YDAK3, YDYK1'in ifade ettiği iş birlikli çalışma takımlarının nasıl oluşturulduğunu şu şekilde detaylandırmıştır:

Bir iş birliği için bir birim ya da bir koordinatörlük kurulacak mesela. Bu çalışmalarda yer alacak kişiler şunlar olabilir deniliyor. Ama öyle tek kişi değil. Birçok kişiyle öncelikle görüşülüyor. "Böyle bir çalışmamız var. Siz de katkıda bulunmak ister misiniz?" diye soruluyor. Bu zemin hazırlandıktan sonra ve kişiler de tamam dedikten sonra çalışmaların ön toplantısı yapılıyor. Bu konuda aslında burası çok aktif bence. Ön toplantı yapılıyor, süreç içinde toplantılar yapılıyor, çalışmaların çıktısına bakılıyor, önceden planlanma yapılmaya çalışılıyor. Öngörüler burada da devreye giriyor aslında. Mesela olumsuz ya da probleme neden olacak veya katkı sağlamayacak bir durum fark edilebiliyor. Mesela burada olayın gidişatını olumlu yöne götürebilmek için gerekli değişikliklerin hemen yapıldığını düşünüyorum (YDAK3).

YDAK3, kurum içi iş birlikli çalışma takımlarında yer alacak kişilerin belirlenmesinde yönetim tarafından bazı ön görüşmeler yapıldığını ve bu görüşmeler sonucunda ekiplerin oluşturularak planlama toplantılarının gerçekleştirildiğini

belirtmiştir. Süreç içerisinde aksayan hususlara ilişkin ise düzenli toplantılar yapıldığını ve alınan kararlar doğrultusunda bu hususlara müdahale edildiğini ifade etmiştir.

Kurum içi iş birliği çalışmalarında yer alan akademik personelin, bu çalışmalar aracılığıyla gösterdiği mesleki gelişim; mesleki gelişim gösterilen alanlar, mesleki gelişimi destekleyici nitelikler ve mesleki gelişimin desteklenmesi bakımından gelişime açık kurumsal nitelikler bağlamlarında analiz edilmiş ve belirlenen kodlar Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13

Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarında Yer Alan Akademik Personelin Mesleki Gelişimi

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarında Yer Alan Akademik Personelin Mesleki Gelişimi	Mesleki Gelişim Gösterilen Alanlar	➤ Mesleki yetkinlik ➤ Mesleki tecrübe ➤ Uzmanlık alanında bilgi birikimi ➤ Araştırma yetkinlikleri ➤ Uzmanlık alanında bilgi birikimi ➤ Mesleki ve sosyal ağların genişlemesi ➤ Farklı uzmanlık alanlarına ilişkin anlayış gelişimi ➤ Toplumsal ve bilimsel olaylara yönelik farklı bakış açısına sahip olma ➤ Mesleki öz güven
	Mesleki Gelişimi Destekleyici Kurumsal Nitelikler	➤ Çalışmaların yaygın etkisini artırma politikası ➤ Akademik personele çok sayıda iş birliğinin içinde bulunma olanağı verilmesi ➤ Akademik birim yönetiminin iş birliklerine yönelik olumlu bakış açısı ➤ Akademik birim bünyesinde farklı birimlerle iş birliği yapmaya uygun uzmanlık alanlarının bulunması
	Mesleki Gelişimin Desteklenmesi Bakımından Gelişime Açık Kurumsal Nitelikler	➤ Kurumsal iletişimde etkililiğin sağlanması ➤ Laboratuvarların sürdürülebilirliğinin sağlanması ➤ Topluma katkı sağlayan iş birlikli çalışmaların farklı platformlarda paylaşılması ➤ İş birliğine yönelik bürokratik süreçlere hız kazandırılması ➤ Teknisyen sayısının artırılması ➤ İş birliği süreçlerine dair kuralların yazılı hale gelmesi ➤ İhtiyaç duyulan finansal kaynaklara ulaşılması ➤ İş birlikli çalışmalarda yer alan personele gerekli desteğin sağlanması

Akademisyenlerle yapılan görüşmelerde, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin mesleki açıdan gelişim gösterdiği alanlar arasında mesleki yetkinlik ve mesleki deneyim ön plana çıkmıştır. Akademisyenler, üniversite üst yönetiminin iş birlikli çalışmalara verdiği desteğin mesleki gelişimi destekleyici kurumsal bir nitelik olduğunu düşünmektedirler. Üniversitenin dışa dönük ve toplumla iç içe yapısı sayesinde akademisyenlere çok sayıda iş birlikli çalışma olanağı verilmesinin akademisyenlerin mesleki gelişimini desteklediği ifade edilmiştir. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin mesleki gelişimine ilişkin akademisyenler, iş birlikli çalışmaların akademik kadronun uzmanlık alanında bilgi birikimini artırmasına olanak sağladığını belirtmiş ve bu çalışmalar sayesinde akademik personelin mesleki ve sosyal ağlarının da genişlediğinin altını çizmişlerdir. Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin mesleki gelişimini destekleyici kurumsal nitelikler bakımından akademik birim düzeyindeki yönetimin iş birliklerine yönelik olumlu bakış açısını öne çıkarmışlardır. Akademik birimlerin bünyesinde farklı birimlerle iş birliği yapmaya uygun uzmanlık alanlarının bulunmasının, kurum içi iş birlikli çalışmaların yürütülmesi açısından destekleyici bir kurumsal nitelik olduğunu da dile getirmişlerdir.

GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin bu çalışmalar aracılığıyla mesleki yetkinlik ve deneyim kazandığını anlatırken bu kapsamda yönetsel deneyim kazanma olanağına da sahip olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

... Bildiğiniz şeyi yapmak çok kolaydır ama bilmediğiniz ya da çok fazla deneyiminizin olmadığı bir alanda iş yapmak zor. Aslında yeni bir şey öğreniyorsunuz. Benim için en büyük gelişim bu. Yeni bir alan öğrenmek. Çünkü belli bir zamandan sonra kendi alanınızda yaptıklarınız veya elinizdekiler doğrultusunda belki doyuma ulaşıyor daha ileriye gidemiyorsunuz. Yeni bir cihaz alamıyorsunuz diyelim, daha fazlasını yapamıyorsunuz. Ama ne yapabilirsiniz? Kurum içi anlaşma ya da iletişimle... Orada diyelim farklı bir cihaz varsa ya da farklı bir çalışma yöntemi varsa siz o yöntemle çalışabiliyorsunuz, güçlerinizi birleştirebiliyorsunuz. Yeni şeyler öğreniyorsunuz aslında. İkincisi, bu tür şeyler yaptıkça yani deneyimledikçe gelişiyor. Yani ilk başta deneyimsizsiniz. Belki bir şey yapamıyorsun ya da göremiyorsun planlarken. Ama daha sonra bu deneyimler arttıkça böyle bir plan yapalım, şu şekilde bir süre koyalım diyebiliyorsun. Çünkü ben, biz daha önce (bu konuda) sıkıntılar yaşadık. Sanırım, bu tür iş birlikleri yönetsel deneyimi de artırıyor (GDAK1).

GDYK1, GDAK1 gibi iş birliklerinde yer alan personelin en çok mesleki tecrübe kazanma konusunda geliştiği görüşünü savunmuştur. Mesleki tecrübenin ise sadece mesleki bilgi artışı ile değil süreç içinde karşılaşılan olaylar bağlamında da geliştiğini ifade etmiştir. GDYK1'in bu konudaki görüşleri şu şekildedir: "Bence yetkinlikleri artıyor... Ciddi bir tecrübe kazandılar... Çünkü yaşadıkları olaylar onlara bilgi kazandırıyor. Bence yetkinlikleri, alanla ilgili yetkinlikleri ve tecrübeleri artıyor" (GDYK1). Mesleki gelişimin desteklenmesi bakımından gelişime açık kurumsal niteliklere ilişkin Gıda Mühendisliği akademisyenleri tarafından en çok ifade edilen husus, laboratuvarların sürdürülebilirliğinin sağlanması olurken, katılımcılar bu konuda üst yönetimden daha fazla katkı beklediklerini vurgulamışlardır. GDYK1 ise akademik personelin mesleki gelişiminin sağlanmasına yönelik kurumsal ve sistemli bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı şu sözlerle dile getirmiştir:

Yani şimdi o açıdan düşünüyorum. Birden böyle bir soru sorulunca, kurum ne yapıyor acaba? Bizim gelişimimiz veya personelin gelişimi için kurum ne yapıyor? Soru işareti maalesef. Çok sistematik yukarıdan bir yaklaşım yok zaten... Biraz eleştiri gibi olacak ama hani biz burada ne yapıyorsak, biz istediğimiz için yapıyoruz. Yani yukarısı istediği için yapılmıyor... Aslında bu büyük bir problem (GDYK1).

GDYK1 gibi diğer katılımcılar da iş birlikli çalışmalara yönelik üst yönetimce uygulanan sistematik bir yaklaşımın bulunmadığını düşündüklerini belirterek bunu önemli bir eksiklik ve gelişime açık bir yön olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların açıklamalarından akademik birimlerin kurum içi iş birlikli çalışmaları daha çok kendi istek ve çabalarıyla gerçekleştirdikleri ve daha etkili iş birlikli çalışmalar yürütülebilmesi için yönetsel bağlamda daha planlı ve sistemli bir anlayışla hareket edilmesi gerektiği anlaşılmıştır. İLAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademisyenlere akademinin rekabetçi yapısından uzaklaşma imkânı sunarak mesleki gelişim fırsatı sağladığını ifade etmiş ve bu yöndeki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Yani daha fazla yayın yapmak, yayın saklamak denilen bir şey var. Böyle yani, birbirinin üzerine basarak bir şey olmak falan, biliyorsunuz zaten. Çok zor bir meslek aslında artık. İşte çalışma arkadaşlarımı niye bu kadar övüyorum burada? Bir nebze olsun bundan çıktığınızı hissediyorsunuz bu tarz çalışmalarda. Ve gerçekten buna ihtiyacımız var aslında. Yani, biz makine değiliz, taştan falan

değiliz. Bu iş birliği dediğimiz şey, yaptığımız işi de birazcık anlamlı kılıyor aslında. Yani evet, bireysel de yapılabilecek bir şey akademisyenlik (İLAK1).

İLYK2, iş birlikli çalışmalar bağlamında verilen eğitimler ve fakülte yönetiminin iş birliklerini özel bir gündem haline getirmesi sayesinde öğretim elemanlarının iş birlikli proje sayılarının arttığını ve bu durumun fakültenin beşeri sermaye gelişimine de olumlu yansıdığını belirtmiştir. İLYK2, görüşlerini açıklarken şu ifadeleri kullanmıştır:

Teknokent ile görüşmeler, daha sonra rektörlük ile görüşmeler yaparak Tübitak'tan proje almaya ya da BAP'a proje vermeye yönelik imkanlar nelerdir? Hep bunları gündemde tuttum. Şu anda gerçekten her hocanın neredeyse BAP'ta bir projesi var. Tübitak destekli projesi olanlar var. Avrupa Birliği projesi olan iki hocam vardı. Onların eğitim süreçlerine girmesi ve diğer hocalar açısından etkili olması için iki toplantı düzenledim. Sonra pandemi [araya] girdi. İki toplantının sonunda bile çalışmaların, projelerin yapılması bir taraftan bütçe imkanlarını rahatlatıyordu. Çünkü bir bilgisayar elde edebilmek bile çok zor. Çukurova Üniversitesinin imkanları biraz sıkıntılı, zayıf yönlerinden biri bu. Dolayısıyla, sahip olamadıkları ve çalışmaları yürütmeleri için gereken altyapıyı projeler ile kurabileceklerini fark edince harekete geçtiler. Gerçekten şu anda her hocanın BAP'ta bir projesi var. Yüksek lisans öğrencisinin hemen bir projeye başvurusu yapmasını sağladılar. Bu dönem doktora öğrencileri bulduk, doktora programını açtık. Orada bir direnç vardı mesela. Onu hallettim. Doktora programını yürütemeyiz, çok az sayıdayız denmişti. Şimdi ise açılmasına mutlu oldular (İLYK2).

İLYK2, kısıtlı imkanlara sahip bir fakülte olarak proje sayılarının artması ile ekipman desteği elde ettiklerini vurgulayarak akademisyenlerin mesleki gelişimi açısından üniversitenin maddi imkanlarının yetersizliğine işaret etmiştir. İş birlikli çalışmaların maddi sıkıntıların kısmen çözülmesine de fayda sağladığını söylemiştir. Yapmış olduğu açıklamalar, iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin proje deneyimlerini fakültenin akademik kadrosuna aktarmasının sağlanması ile fakültenin beşeri sermaye gelişiminin desteklendiğini göstermiştir. İLAK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik personelin mesleki gelişimini desteklemesi açısından gelişime açık yönleri kapsamında, bu çalışmalarda yer alan akademik personelin üniversitede farklı mekanizmaların işletilmesiyle daha fazla teşvik edilmesi gerektiğini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

Masanın başında oturan, bizden çok daha hızlı [bir şekilde] akademik aşama için gerekenleri karşılıyor. Ve hiç bunları yapmasa, “Ben bunları işte yapamıyorum, yeteneğim yok, yeterliliğim yok, yapmak istemiyorum” dese ve yapmasa da günün sonunda [akademik aşama için sorun olmuyor]. Yapmayanın cezalandırılması değil fakat yapanın teşvik edilmesi gerekiyor burada. Nihayetinde bu faaliyetler ne yazık ki mesai dışında da çok zamanımızı alıyor... Kendim için konuşayım. Son beş-altı yıldır bu, bir yaşam tarzına dönüştü. Sürekli şehre koşturmak, orada bir şeyler yapmak, gelip bunu üniversitede gerçekleştirmek, üniversiteyle ilişkiyi kurmak falan (İLAK2).

İLAK2, iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin iş birlikli çalışmaların çok fazla zaman ve çaba gerektirmesinden dolayı diğer akademik çalışmalar için yeterli zamanı bulamadığını dile getirmiştir. İş birlikli çalışmaların bir dayatma ve baskı ile değil daha çok iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi yolu ile daha cazip hale getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmalar sayesinde akademik personelin bilgi ve deneyiminin arttığını ve yeni bir bakış açısı kazandığını şu sözlerle aktarmıştır: “Bence gerçekten vizyon katıyor. Yani hayat gibi düşün. Bir mahallenin delikanlısı olarak sadece orada yaşayıp orada ölmemiz gerek. Aslında dışarıya açılıyor. Kendi alanından dışarı çıkıyor. Yeni şeyler öğreniyor birlikte çalışırken. Sosyal anlamda başkalarıyla iletişimde olmak insanı iyi hissettiriyor” (YDYK2). YDYK2, iş birlikli çalışmaların öğretim elemanlarının bilişsel açıdan kendi alanlarının dışına çıkmasını sağladığını ve aynı zamanda sosyalleşme ortamı sunduğunu belirtmiştir. YDYK1 ise kurum içi iş birliklerinde yer alan personelin mesleki gelişimine dair gelişim alanlarının adlandırmasını da yaparak şöyle bir resim çizmiştir: “Speaking (konuşma), public speaking (topluluk önünde konuşma) becerileri gelişti. Presentation skills (sunum becerileri) diyebilirsin. Öz güvenleri gelişti, self-efficacy (öz yeterlik) gelişti.” YDYK1, kurum içindeki iş birlikli çalışmaların akademik personelin öz yeterliğini ve öz güvenini geliştirmesinin aslında yüksekokulun çalışmalarının da artarak devam etmesini ve üniversite içinde yaygın bir etki oluşturmasını sağladığını şu şekilde açıklamıştır:

Bizim hocalarımızın efficacy (yeterlik), confidence (güven) ve de bildiğini paylaşma, dissemination dediğimiz yönlerden gelişimleri oldu. Bu da kurumun kültürünün ve kurumun yaptıklarının yayılmasını sağlıyor. Dissemination (yayma) çok önemli... İşi yapmışsın kendine saklamayacaksın. Biz kurumun yaygın etkisini artırdık bu şekilde... Paylaşmadığın bilgi, bilgi değil.

Paylaşmadığın bir şey senin değil. Kongre örneği var... Arkamızdan birçok kişi kongre başlattı. O da öyle bir yaygın etki (YDYK1).

YDAK3, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik personelin mesleki gelişimine katkılarını öz değerlendirme yaparak açıklamıştır. Kurum içindeki iş birliklerinin rutin çalışma hayatının dışına çıkma fırsatı verdiğini ve bu çalışmalarda rol alarak zamanla bilgisini ve fikirlerini paylaşan dışa dönük bir birey haline geldiğini şu şekilde anlatmıştır:

Ben mesela çok eskiden, belki birkaç sene öncesine kadar daha içe dönüktüm. Yani bilgimi de öğrendiğimi de saklardım. Saklardım derken benim karakterim böyle zaten. Çok dışa dönük bir insan değilim. Ama son yıllardaki çalışmalarla, iş birlikleriyle daha fazla şeyi dile getirdiğimi fark ettim. Bu kişisel bir şey... Sonuçta YADYO'da kendi job description'ımız (iş tanımımız) az çok belli. Gelen öğrencilere belirli seviyelerde İngilizce öğretimi veriyoruz. Ama onun dışında akademik yönünüz de varsa, bu iş birlikleri sayesinde unuttuğunuz bazı şeyleri tekrar yapmaya başlıyorsunuz. Aslında unutmamıştım da üstüne toprak serilmişti öyle diyelim. Çünkü bir süre sonra çalıştığınız rutin düzene alışıyorsunuz (YDAK3).

YDAK3, kurum içindeki iş birlikli çalışmalar sayesinde unutulmaya yüz tutan mesleki bilgilerini tekrar hatırladığına vurguda bulunmuştur. Katılımcılar, yükseköğretim yönetiminin iş birlikli çalışmalara yönelik olumlu bakış açısının ve iş birlikli çalışmaları teşvik edici anlayışının, kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin mesleki gelişimini desteklediğini düşünmektedirler. Kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik personelin mesleki gelişimini destekleyebilmesi için bu çalışmalara ilişkin yerleşik bir mevzuatın yürürlüğe girmesi ve yine bu çalışmaların yürütülmesi için gerekli finansal kaynaklara ulaşımın sağlanması gerektiğini düşünmektedirler.

Kurum içi iş birliği süreçlerinde karşılaşılan sorunlara ve çözüm yollarına ilişkin çalışma grubundaki akademisyenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılan kodlamalar Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

Kurum İçi İş Birliği Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birliği Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları	Karşılaşılan Sorunlar	➤ İkili gayri resmi ilişkilerle iş birliklerinin yürütülmesi ➤ Karar alma süreçlerinde üst yönetimlerin veya dekanlıkların etkin olması ➤ Bürokratik süreçlerin yavaş işlemesi ➤ İş birliği süreçlerinin kayıt altına alınmaması ➤ Maddi olanakların yetersizliği ➤ Malzeme tedarikinde zorluk yaşanması ➤ İş birliği süreçlerinde sekretery işlerini yapacak personel eksikliği ➤ İş birliği çalışmalarında görev alan akademik personelin iş yükünün artması ➤ Uygulayıcı öğretim elemanlarının karar alma süreçlerine yeterince dahil edilmemesi ➤ İş birliği çalışmalarında ortak kullanılan laboratuvarların özensiz kullanımı ➤ İş birliği çalışmalarının akademik yükselme basamaklarında etkisinin olmaması
	Çözüm Yolları	➤ Şartname/sözleşme hazırlanması ➤ İş birliği süreçlerinin kayıt altına alındığı bir sistem oluşturulması ➤ İkili sosyal ilişkilerin işletilmesi ➤ Üst yönetimden ihtiyaçlara yönelik talepte bulunulması ➤ Süreçlerin takip edilerek hızlandırılması ➤ İş birliği yapılan diğer birim sorumlularından yardım talep edilmesi ➤ Malzeme masraflarının iş birliği yapılan diğer birimler ile paylaşılması ➤ BAP biriminden maddi destek alınması ➤ İş birliği süreçlerinin sekretery işlerinde görev alacak personelin yetiştirilmesi ➤ İş birlikli çalışmaların bütçelerinin esnek bir anlayışla hazırlanması

Akademisyenler, yapılan görüşmelerde kurum içi iş birlikli çalışma süreçlerinde karşılaşılan çok sayıda soruna değinmişlerdir. Gıda Mühendisliğindeki akademisyenlerin, iş birlikli çalışma süreçlerine ilişkin üzerinde en çok durdukları sorunlar, iş birlikli çalışmaların sürdürülebilirliğinde büyük öneme sahip olan laboratuvarların ihtiyaç duyduğu malzemelerin tedarik edilmesinde yaşanan sıkıntılar ve laboratuvarların bazı paydaşlar tarafından özensiz kullanımı olmuştur. Kurumsal işleyişin yavaş olması da iş birlikli çalışmaların yürütülmesi açısından bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Öğretim elemanları, üniversite içerisinde yapılan iş birlikli çalışmaların kayıt altına alındığı bir

sistemin olmamasını da önemli bir sorun olarak görmektedirler. Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışma süreçlerinde karşılaşılan sorunlar kapsamında kurumsal işleyişin yavaşlığının ve bürokrasinin üzerinde çokça durmuşlardır. Bazı iş birlikli çalışmaların akademisyenlerden ziyade üst yönetimin kararı ile uygulanması önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Akademik personelin iş birlikli çalışmalar nedeni ile artan iş yükünün yanı sıra iş birlikli çalışmalara harcanan zamanın, akademisyenlerin akademik ilerlemelerinde yeterince etkisinin olmaması katılımcıların dile getirdiği bir başka önemli sorun olmuştur. Personel sayısının yetersiz olması ve maddi olanakların yetersizliği de akademisyenlerin sorun olarak ifade ettiği hususlar arasında öne çıkmıştır.

GDAK2, iş birlikli çalışmalar için ihtiyaç duyulan ekipman sorunlarına işaret etmiş ve bütçe bağlamında yaşadığı eksikliği şöyle açıklamıştır: “Yeri geldiğinde alet, ekipman alacaksınız. Size belirli bir bütçe, ekibinize belirli bir bütçe tahsis ediliyor. O bütçe doğrultusunda bir şeyler yapabiliyorsunuz. Bu yüzden kurumsal altyapı, yani çok genelleyecek olursan en tepeden baktığında kurumsal altyapı çok önemli” (GDAK2). GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde ikili resmi anlaşmaların hazırlanmasında gördüğü eksikliğe ve bu bağlamda resmi nitelik kazandırılmış yazılı iletişimdeki yetersizliğe dair şunları söylemiştir:

Biraz sözlü [iletişim] ağırlıklıyız ama ben yazılı [iletişim] olması gerektiğine inanıyorum... İşimin çerçevesi nedir? Yani, neleri yapmakla sorumluyum? İş tanımım nedir? Herhangi bir çalışanın bunu sormaya hakkı olduğu gibi ben de sormak istiyorum... Biz bu laboratuvarı mesela dört beş kişiyle yürütüyoruz. Herkes bir ucundan tutmak zorunda. Eğer birisi işini [yapmıyorsa] tabii ki bu sıkıntıları yaşıyoruz. Başka sorumluluklarınız da var çünkü. Ama birimde birisi kendi sorumluluğunu yerine getirmiyorsa, mecburen başka biri o işi yapmak zorunda kalıyor. Bu da daha sonra çok büyük sıkıntılara yol açıyor. Bunlar katlanıp büyür, tahmin edebilirsiniz. İlk başta bu [konularda] çok açık olmak gerekiyor. Bence sözlü değil de yazılı bildirim yapılması çok daha iyi olur. Laboratuvar kapsamında aslında bizim iş tanımlarımız yazılıdır. Ama bence üniversite bazında o kadar değil. Önce, üniversite benden araştırmacı olarak ne yapmamı bekliyor? Yazılı bir çerçeve yok mu tabii ki var. Yönetmelikler var ama bölüm düzeyinde böyle bir şey de yok. Ya da bir iş birliği yaptığımız zaman böyle bir sözleşme [yok] yani. Ancak bu bir TÜBİTAK projesi ise belki bir sözleşmenin altına imza atıyorsunuz. Ama bu tür konular biraz daha söze dayalı tabii (GDAK1).

GDAK1, iş birlikli çalışmalar sırasında görev dağılımına ilişkin sorunlar yaşandığını, personelin görev tanımlarının netleştirilmesine ilişkin bazı sıkıntılar

olduğunu ve bu durumun kurum içi iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde sorunlara yol açtığını ifade etmiştir. GDAK1, iş birlikli çalışmaların farklı sorumluluklarla birlikte yürütülüyor olmasının da bu süreci akademik personel açısından zorlaştırdığını dile getirmiştir. İş birlikli çalışmalarda laboratuvarların ortak kullanımına dair yaşanan sorunları ise deneyimleri doğrultusunda şöyle aktarmıştır:

Birebir iletişiminizin olduğu bir hocanız ya da bir çalışma arkadaşınız olduğu zaman ona göre davranıyorsunuz. Ama şöyle bir şey de yaşıyoruz ister istemez. Ona kurum içi iş birliği denir mi bilmiyorum... (Bir öğrencinin) laboratuvarı kullanması için izin alındıysa, diyelim laboratuvar müdürümüzden izin alındı. Sonuçlarına ben katlanmak zorunda kalıyorum. [Öğrenciyi gönderen] hocamız da katlanmak zorunda kalıyor. Ama gönderen hocamız o öğrencinin yaptıklarını bilemeyebilir. Yani onun davranışlarından yüzde yüz sorumlu değildir. Uyarıyordur biz de uyarıyoruz ama günün sonunda yaşadığımız sıkıntılar çok değişmiyor. Konuşursunuz sorunları çözmek için... Ama biraz sözde kalıyor. Sonuç olarak, günün sonunda [kullanılan cihazın] temizliğini ben yapıyorsam bu (konuşmak) bir şeyi çözmiyor. Bu konuda ne yapılabilir? Bir hocamın öğrencisini uyarması ile [bu sorun] bir nebze çözülebilir (GDAK1).

İLAK2, iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde bazı aşamalarda akademisyen olarak yeterince söz sahibi olamadıklarını dile getirmiş ve buna ilişkin karşılaştıkları sorunları şöyle aktarmıştır:

Çok tipik aslında. Konuşmanın içinde hep ondan bahsettik. Karar alıcıların, kurum içi iş birliği karar alıcılarının daha yüksek seviyede olması; rektörlük, dekanlık nezdinde olması. Aslında bunun uygulayıcısı olan ya da parçası olan öğretim elemanlarının bu karar alma sürecine dahil olmaması sorunlara yol açabiliyor. Daha çok kapasitenin üzerinde olan vaatlerin, sorunlara yol açtığını söyleyebiliriz. İnsan kaynağı, ekip, ekipman gibi (İLAK2).

İLAK2, karar alma sürecinin sadece karar alıcılara bırakılmasının karşılaşılan sorunların başında geldiğini belirtmiştir. Bu durumun uygulayıcı olan akademik personelin çalışmalardan haberdar olmasını ve katkıda bulunmasını engellediğini ve akademik birimlerin kapasitelerinin üzerinde vaatlerde bulunulmasına yol açtığını ifade etmiştir. Bunun sonucunda ise kurum içi iş birlikli çalışmaların başarısız olma riskinin arttığına dikkat çekmiştir. İLYK1 ise bürokrasi nedeniyle kurumsal işleyiş hız kazandırılmamasının kurum içi iş birlikli çalışmaları sürdürmede ciddi bir zorluk oluşturduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

... Bazı şeylerin yazılı hale getirilmesi, belirli kurallar dahilinde gerçekleştiriliyor olması gibi bürokratik bir takım [işlemler] süreci yavaşlatan konular olarak değerlendirilebilir. Protokollerin hazırlanması, maddelerin incelenmesi gibi. Biz biraz daha hızlı hareket ediyoruz ama bazı noktalarda aynı şekilde bir geri dönüş alamıyoruz. Dolayısıyla sürekli olarak takip etmemiz gereken bir yazışma süreci ortaya çıkıyor. Bu da aslında sadece bu konuda değil, her konuda birçok kurumun yaşadığı önemli sıkıntılardan biri bana göre. Bir evrak üzerinde işte birkaç gün boyunca beklemek. Bunu bir an önce gerçekleştirmek istiyoruz (İLYK1).

İLYK1, yazılı süreçlerin ve bürokrasinin iş birlikli çalışma sürecini yavaşlatan konular olarak değerlendirilebileceğini ve bu durumun özellikle protokollerin hazırlanması ve protokol maddelerinin incelenmesi gibi çalışmalarda ortaya çıktığını dile getirmiştir. Bazı durumlarda yazılı taleplere ilişkin geri dönüşlerin gecikmesinin çalışmaların başarısı açısından önemli bir sorun olduğuna ve bu nedenle sürekli olarak takip edilmesi gereken yazışma süreçlerinin zaman yönetimi bakımından istenmeyen bir iş alanı oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Öte yandan İLAK1, görüşmelerin birçok bölümünde iş birlikli çalışmaların sayısını artırmak istemesine rağmen iş yükü ve yoğunluğundan dolayı bu çalışmalar için yeterli gücü bulamadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Benim kendi deneyimim, kurum içinde olan deneyimim [şöyle]: Fakülte özelinde olan şeyleri söylemeyeyim ama onun dışında enerjimiz kalmadığı için [iş birlikli çalışma yapamıyoruz]. Mesela her sene yan dal, çift anadal gibi şeyleri bu sene yapalım, bu sene yapalım diyoruz. Ama bir türlü buna enerjimiz kalmıyor, yapamıyoruz. Mesela, alan dışı ders açmak. İsterim ben, üniversitemizin farklı bölümlerindeki öğrencileri tanımayı çok isterim. Ama benim buna enerjim yok maalesef. Yani vaktim yok, kalmıyor vaktim (İLAK1).

İLAK1, akademik personelin iş yükünün ve buna bağlı olarak zaman sınırlılıklarının kurum içi iş birlikli çalışmaların önünde bir engel olduğunu söylemiş ve zaman sıkıntısının akademik personelin rutin çalışmalarını sürdürmesini bile zorlaştırdığının altını çizmiştir. YDYK2, proje destek bütçelerinin belirli bir süre boyunca gerektiği ölçüde güncellenmemesi nedeniyle düşük kaldığını ifade etmiş ve görüşlerini şu sözlerle dile getirmiştir:

Maddi kısmı, evet. Maddi kısmı da güncellenmiyor. Mesela proje geçiyor. Diyor ki beş bin liradan fazla olmayan bilgisayar alsın. Şu anda beş bin liraya hiçbir şey

yok mesela. Bunların rutin güncellenmesi gerek halbuki. Orada belki fiyat verilmeyecek ama işte teknik özellikler verilebilir. Yani, oyun bilgisayarı olmayacak, şu gigabyte, şu özellikte bilgisayar karşılanabilir denilecek fiyattan ziyade (YDYK2).

YDYK2, araştırma bütçelerin günün ekonomik koşullarına uygun bir şekilde artırılmamasının önemli bir sorun olduğunu düşünmektedir. YDYK2, ayrıca, ortak çalışmalarda bilgi akışının çok yavaş olmasına, ihtiyaç duyduğu bilgiye zamanında ulaşma konusunda zorlandığına ilişkin şunları söylemiştir:

Dediğim gibi, mesela web sayfasına girip [araştırmak] ya da belli bir kişiye ulaşmak gerekiyor. Bilgi akışı bence çok yavaş, yeterli değil. Bunun nasıl üstesinden geliyorum? Kişisel ilişkilerimle ancak. Yani tanıdığım arkadaşşıma, daha önce [proje] yapmış birisine soruyorum. Şimdi ben mesela proje yapmış başka birini arayacağım bu problemi çözebilmek için. Halbuki bizim yolumuzun net olması gerekir (YDYK2).

YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmalar sırasında bürokratik işlemlerin yavaşlığından ve bilgiye ulaşma kanallarının yetersizliğinden yakınmıştır. Bu problemi çözebilmek için ise ikili sosyal ilişkilerini ve bağlantılarını kullandıklarını söylemiştir. YDYK2 tarafından dile getirilen maddi kaynak yetersizliği, benzer şekilde YDYK1 tarafından da şu şekilde ifade edilmiştir:

Sorun diye görmüyorum aslında. Sorun belki kaynak yetersizliği diyebiliriz, eleman yetersizliği diyebiliriz. İçimizden gelen bir yapmama sorunu değil de iş yapmama sorunu var. Eleman azlığı olabilir belki kaynak kıtlığı olabilir [nedeni]. Dediğim gibi bir proje yapacaksa bütçe darlığından hayata geçirememiştir insanlar o projeyi. Böyle ciddi bir sorun yaşamadım ben bir yıllık deneyimimde (YDYK1).

YDYK1, maddi kaynak yetersizliği ve eleman yetersizliği gibi sorunların varlığını dile getirmekle beraber bu sorunları çok ciddi sorunlar olarak görmediğini sözlerine eklemiştir. YDYK1, bu sorunların çözümüne ilişkin yapılanları şu şekilde aktarmıştır:

Yazılı ve sözlü ve takip ediliyor. Bir kere yazıyorsun, sadece söz ile olmuyor. Üstüne gidiyorsun. Yani aslında demek ki ısrarcı olmak, iş takibi yapmak [gerekiyor] talep edileni alana kadar. Son ana kadar, task achievement (görev tamamlama) olana kadar aynı taktikle gidiliyor. İdarecilik şeklimiz her yere yansıyor aslında. Bir kompozisyon var (YDYK1).

YDYK1, maddi kaynak ve personel ihtiyacını üst yönetime sözlü ve yazılı şekilde ileterek talep ettiklerinin ve istenen kaynaklar elde edilene kadar ısrarla talep etmeye devam ettiklerinin altını çizmiştir. Çalışma grubundaki akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışma süreçlerinde karşılaşılan sorunları çözebilmek için kendi çabalarıyla bazı çözümler üretmeyi çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Dolayısıyla, akademisyenlerin ifade ettikleri çözüm yolları genel olarak sistemli ve planlı bir şekilde uygulamada olan stratejilerden ziyade uygulanabileceği düşünülen stratejiler olmuştur. Kurum içi iş birlikli çalışma süreçlerinde karşılaşılan sorunları çözebilmek için üniversitenin BAP biriminden destek talep edildiği ve iş birliği yapılan paydaşlardan sorunların çözümüne dair yardım istendiği akademisyenler tarafından belirtilmiştir.

Görüşmelerde yer alan akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, kurum içi iş birliği çalışmalarının iş birliğinin yapıldığı akademik birimlere ve üniversiteye sağladığı faydalara ilişkin yapılan kodlamalar Tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15

Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarının Sağladığı Faydalar

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi İş Birliği Çalışmalarının Sağladığı Faydalar	Akademik Birime Sağladığı Faydalar	➤ Akademik personele deneyim kazandırması ➤ Akademik birimin görünürlük ve tanınırlığının artırması ➤ Öğrencilerin kariyer planlarını geliştirmelerini sağlaması ➤ Yeni çalışmalara kapı açması ➤ Akademik personelin mesleki ağlarını geliştirmesi ➤ Eğitim süreçlerinin işleyişine katkı sağlaması ➤ Öğrencilerin kariyer planlarının geliştirilmesinin desteklenmesi ➤ Teknik altyapı sorunlarına çözüm bulunması ➤ Kurumsal kültür geliştirmesi
	Üniversiteye Sağladığı Faydalar	➤ Akademik yayın ve projelerin artması ➤ Farklı birimler arasında yönetsel deneyim paylaşımı sağlaması ➤ Üniversitedeki birimlerin birbirlerini tanımalarına olanak sağlaması ➤ Üniversitedeki birimlerin ortak ürün/hizmet üretmelerini sağlaması ➤ İş birliği çıktılarının üniversitenin imajını güçlendirmesi ➤ Birimler arasında ortak çalışma fikirlerinin gelişiminin sağlanması ➤ Örgütsel bilgi birikiminin artması

Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmaların hem akademik birime hem de üniversiteye sağladığı çok çeşitli faydalar olduğunu düşünmektedirler. Kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik birime sağladığı faydalar arasında birimin tanınırlığının artmasını ve akademik personelin deneyim kazanmasını öne çıkarmışlardır. İş birlikli çalışmaların üniversiteye sağladığı faydalar kapsamında ise bu çalışmaların akademik yayın ve projelerin artmasını olumlu yönde etkilediği ve üniversitedeki birimlerin birbirlerini tanımalarına olanak verdiği üzerinde durmuşlardır. Akademisyenler, iş birlikli çalışmalar yolu ile akademik birimlerin imkân ve olanaklarının geliştiğini ve bu çalışmaların öğrencilerin farklı alanlarda deneyim kazanmasını ve kariyer planlaması yapmasını da desteklediğini dile getirmişlerdir. Görüşmelerde, kurum içi iş birlikli çalışmaların, üniversitedeki birimlerin birbirini tanımalarına olanak vererek birimler arasında ortak çalışma fikirlerinin üretimini sağladığı vurgulanmıştır. Kurum içi iş birlikli çalışmalar ile elde edilen ürün ve çıktılarının üniversitenin imajını olumlu yönde etkilediği akademisyenler tarafından belirtilmiştir. GDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik birim düzeyinde akademik personele deneyim ve tecrübe kazandırdığını şu şekilde açıklamıştır:

Yani, sağladığı fayda maddi açıdan yok... Şu an için yok. Onun dışında net bir fayda olarak tecrübe diyebilirim. Başka bir şey söyleyemem şu anda... Aslında tabii bunlar (iş birlikli çalışmalar) biraz yük. Getirisi yoksa biraz yük oluyor. Biraz da iyi niyetle bunlar yapılıyor şu anda (GDYK1).

GDYK1, iş birlikli çalışmaların en önemli kazanımı olarak bu çalışmalarda görev alan akademik personelin deneyim kazanmasını vurgularken iş birlikli çalışmaların getirisinin olmadığı durumlarda bu çalışmaların ekstra bir yük olarak algılandığına dikkat çekmiştir. Benzer görüşlere sahip olan GDAK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik personel arasında bilgi ve deneyim aktarımına olanak sağlayarak yeni çalışmalara kapı açtığını şu sözlerle açıklamıştır:

[İş birlikli çalışmalar] farklı bir öğreti sonuç olarak. Sizin [tarafınızdan] görülen bir şey, başka biri tarafından da görülüyor. Bu alanda da çalışılabilir deniliyor. Yani, çalışma çalışmayı doğuruyor. Yeni bir alan ortaya çıkıyor. Belki de ben bir çalışmayı bir hocamızla gerçekleştirirken ondan (bu çalışmadan) ilham alan başka biri, üçüncü bir kişi de farklı bir çalışma yapabiliriz diye düşünüyor... (GDAK1).

GDAK1, iş birlikli çalışmalar yolu ile öğretim elemanlarının birbirlerinden yeni çalışma alanlarına dair bilgi elde ettiğine dikkat çekmiştir. GDYK2 ise GDAK1 tarafından da ifade edilen, kurum içi iş birlikli çalışmaların araştırma süreçlerine yaptığı katkıya ek olarak bu tür çalışmaların eğitim öğretim süreçlerine de katkı sağladığını belirtmiş ve görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Eğitim öğretim açısından da katkı sağlıyor. Çünkü gerçekten biz bu iş birlikleri sayesinde yalnız araştırma iş birlikleri değil diğer iş birlikleri sayesinde yaptığımız şeylerle örneğiz... Teknokent olsun, TTO olsun, sürekli araştırma merkezi olsun... Bölüm öğrencileri için bir şeyler istediğimizde sağ olsunlar [destek] verirler (GDYK2).

GDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmalar sayesinde TTO ve Teknokent'ten ekipman desteği elde edildiğini belirtmiş ve fakültenin eğitim öğretim süreçleri açısından ve öğrenciler için bunların önemli birer kazanım olduğunu not düşmüştür. İLYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların İletişim Fakültesinin imkanlarını geliştirme potansiyelinin altını çizmiş ve bu çalışmaların fakültenin zayıf yönlerinin ortaya çıkarılıp giderilmesine yardımcı olduğu görüşünü dile getirmiştir. İLYK2, konuya ilişkin düşüncelerini şöyle açıklamıştır: “Fakültenin imkanlarını geliştirmek için nasıl kurum dışı paydaşlarla iş birliğine gidiyorsanız kurum içinde de gitmeniz gerekiyor. Sürekli toplantılar ve bireysel görüşmeler ile zayıf yönlerimizi ortaya çıkartıcı çözümler bulmak çok önemli” (İLYK2). İLYK1 ise iş birlikli çalışmaların akademik birime ve öğrencilere sağladığı faydaları sıralarken bu çalışmaların öğrencilere deneyim kazandırma ve sosyal ağ oluşturma işlevinin altını çizmiştir. Ayrıca, kurum içi iş birliklerinin aslında kurum dışı iş birliklerinden yararlanma fırsatı da sunduğuna özellikle dikkat çekmiştir. İLYK1, bu konuya ilişkin şunları söylemiştir:

Aslında bu iş birlikleri bize bu konuda önemli malzemeler [sağlıyor]. Yani çekimlerin gerçekleştiriliyor olması ve hem dijital hem diğer video içerikleri [üretilmesi] vesaire... Bunlara baktığınız zaman öğrencilerimiz ciddi anlamda tecrübe kazanıyor ve aynı zamanda networklerini de geliştiriyorlar. Örneğin, Teknokent'te kurulan iş birliğinde, staj imkanları ya da Teknokent'in iş birliği yaptığı diğer kurumlarla temasa geçebilme noktasında öğrencilerimize önemli kapılar açılmış oluyor bize göre. Ve tabii bu iş birlikleri, özellikle uygulama birimlerimizin sürekli olarak birtakım çıktılar üretmesini sağlıyor (İLYK1).

İLAK1 de İLYK1'in görüşlerine benzer açıklamalarda bulunmuştur. İLAK1, yürütülen iş birliklerinin fakültede olumlu bir enerjiye dönüştüğünü vurgulamış ve bu sayede hem öğrencilerin hem de üniversitenin çeşitli kazanımlar elde ettiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Burada ciddi anlamda fabrika gibi üretiyoruz... Bir yandan diğer fakültelerle iş birliği içerisinde de üretmeye çalışıyoruz burada. Dolayısıyla bu olumlu bir enerjiye dönüşüyor. Öğrenciler burada gerçekten çalışabilecekleri bir ortam da bulmuş oluyorlar. Yani hem öğrencilerimize eğitim anlamında böyle bir katkımız oluyor. Hem de üniversiteye böyle bir katkımız oluyor aslında. İşte o ortaklaşa bir şey üretebilmenin güzelliğini de yaşayabiliyoruz. Ama bu işte birazcık İletişim Fakültesi olmamızın getirdiği bir farklılık (İLAK1).

İLAK1, kurum içi iş birliği faaliyetleri sayesinde üniversitenin farklı birimleri arasında ortak üretim yapma keyfini yaşadıklarını ve bunun sonucunda öğrencilere verimli bir çalışma ortamı sağlandığını vurgulamıştır. Kurum içi iş birlikli çalışmaların üniversiteye sağladığı en önemli faydalardan birisinin, bu çalışmaların üniversitenin tanıtımını desteklemesi olduğu yönünde akademisyenler büyük oranda fikir birliği içerisinde olmuştur. YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik birime sağladığı faydaları kurumsal kültür ve kurumsal vizyon ve misyon bağlamında şöyle değerlendirmiştir: “Kurumsal kültür oluşturmada ve kurumsal aidiyet duygusu oluşturmada çok önemli. Ama en önemlisi kurumsal vizyon ve misyonu besler. Vizyonsuz bir kurum zaten kalıcı olamaz, kültür de yaratamaz. Vizyon ve misyon beslemek için bu iş birliklerinin şart olduğunu düşünüyorum” (YDYK1). YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların birimlerinin kurumsal vizyon ve misyonunu şekillendirdiğini ve böylece kurum kültürünün gelişiminde de rol aldığını belirtmiştir. Ayrıca, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik kadronun bakış açısında bir değişim oluşturduğunu ve kurumda güven ortamı oluşmasını sağladığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Akademik faydası olduğunu düşünüyorum. Ama sadece akademik değil zihinsel ve sosyal becerileri de artırdığını düşünüyorum. Bir kere hocalarda vizyon değişiyor. Bir perspektif değişikliği olduğunu düşünüyorum. Öğrencilerin motivasyonunun arttığını düşünüyoruz. Gerek sergiler ile gerekse dijitalleşme ile. Giden öğrenci bir şekilde yenisi [etkinlik] olacak diye düşünüyor. Akademik, idari personel daha fazla kaynaşıyor iş birliği sayesinde... Daha fazla güven duygusu oluşuyor ve daha fazla huzur sayesinde iş verimi alabiliyoruz (YDYK1).

YDYK1, kurum içi iş birlikleri sayesinde personel arasında artan güven ve dayanışma duygusunun kurumsal aidiyet gelişiminde de çok önemli bir rol aldığını belirtmiştir. YDAK3, YDYK1'in de dile getirdiği, kurum içi iş birlikli çalışmalar yolu ile akademik personelde oluşan bakış açısı değişimine şu şekilde değinmiştir:

Bilgi edinme. Bireysel boyutta ya da grup olarak ya da kurum olarak bilgi ediniyoruz. Farklı bakış açıları öğreniyoruz, görüyoruz. Yeni oluşumlar aklımıza geliyor.... Yani öncelikle kurumun akademik bir çıktısı oluyor aslında. İkincisi, kendi başımıza yaptığımız çalışmaların o alanda çalışan diğer araştırmacıların yaptığı çalışmalar arasında aslında nerede olduğunu bile görebiliyorsunuz. Geride olup olmadığınızı görüyorsunuz, ileride misiniz değil misiniz onu da görüyorsunuz. Belki ileridesiniz onu bile fark ediyorsunuz (YDAK3).

YDAK3, iş birlikli çalışmaların ürün veya faaliyet şeklinde çıktılar ortaya koymasının üniversite düzeyinde örgütsel bilgi birikiminin artmasını da sağladığını vurgulamıştır. YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik ve idari kadroya sağladığı faydaların yanı sıra öğrencilerin motivasyonunu da olumlu bir şekilde etkilediğini şu sözlerle dile getirmiştir:

Burada yapılan bir iş birliğinde, örneğin, sanat boyutu çok yoğun. Böylece, estetik duygusunu aşıladık çocuklara. Baktılar Instagram fotolarına, “ben de buradayım” dediler. Bir aidiyet duygusu geliştirdiler. Biz aslında bu şekilde kalıcı bir etki bıraktık, kalıcı yaygın etki... Yani sadece akademik başarı değil ki. Gençliğe sanat sevgisini aşıladık (YDYK1).

YDYK1, akademik odaklı iş birliklerinin yanı sıra sanat ağırlıklı iş birliklerinin öğrencileri farklı gelişim alanlarında desteklediğine ve eğitim gördükleri kuruma daha fazla bağlanmalarını sağladığına dikkat çekmiştir. YDYK2 ise kurum içi iş birlikli çalışmalar sayesinde üniversite içindeki görünürlüklerinin arttığına özellikle değinmiş ve görüşlerini şu şekilde bildirmiştir: “Görünürlüğünü artırıyor aslında kurumun. Örneğin, İletişim Fakültesiyle iş birliği yaptığımızda hem ben onların özelliklerini tanıyorum hem de onlar bizi tanımaya başlıyor. Bizim neler yaptığımızı görüyor. Bence görünürlük artırıyor ve gelecekteki olası projeler için de aslında bir temel oluşturuluyor” (YDYK2). YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların üniversite içerisindeki birimlerin birbirlerini tanımalarına olanak verdiğini ve bu sayede birimlerin görünürlüklerinin arttığını ifade etmiştir. Benzer şekilde YDYK1 de kurum içi iş birlikli çalışmaların YADYO'nun üniversite içindeki görünürlüğünü artırdığını şu sözlerle açıklamıştır:

YADYO'nun kampüse nasıl hizmet ettiği netleşti. Hangi konularda? Mesela çeviri. Mesela akademik yazım. Mesela İngilizce öğretimi. Hazırlığın (İngilizce hazırlığın) ciddi bir eğitim sürecinden geçmesi gerektiği. Bütün bunlar daha duyulur ve daha görülür oldu. Bilimselliği daha da kanıtlandı anlatılarak, paylaşılarak. YADYO'nun iş paketinin ya da kampüse yaygın etkisinin altı çizildi bu iş birlikleriyle (YDYK1).

YDYK1, kurum içi iş birlikleri yolu ile birimlerinin kampüse yönelik yaygın etkisinin arttığını ve üniversiteye verdikleri hizmetin daha iyi anlaşılmasının sağlandığını ifade etmiştir. YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik birimin bilinirliğini ve görünürlüğünü artırmasının yanı sıra akademik personelinin kurumsal aidiyetini de geliştirdiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Kuruma aidiyet de daha fazla artıyor. Diğer türlü, mesela, sadece Çukurova Üniversitesi YADYO diye düşünürsem burayı, aidiyetim daha zayıf. Halbuki buna daha kurumsal, daha geniş çerçeveden bakabilmem lazım. Bu tür iş birlikleri de daha üst pencereden bakmayı ve kuruma aidiyeti artırıyor. Ben o projede (İletişim Fakültesi ile iş birliği projesi) iş birliği yaptıktan sonra pek çok öğrenciyi yönlendirdim. Bak Çukurova'nın Radyo Televizyon Sineması [İletişim Fakültesi] çok iyidir diye (YDYK2).

YDYK2, kurum içi iş birlikli çalışmaların, akademik personelin kurumsal aidiyetlerinin görev yaptıkları birimin ötesine geçmesine olanak vererek tüm üniversiteyi kapsayan bir kurumsal aidiyet oluşmasını sağladığını vurgulamıştır.

Kurum içi iş birliği faaliyetlerinin kazanımlarının kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi amacıyla çalışma grubundaki akademik birimlerde kurum düzeyinde ne tür uygulamalar yapıldığına dair kodlamalar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

Kurum İçi İş Birliği Faaliyeti Kazanımlarının Kurum İçinde Yaygınlaştırılabilmesine Yönelik Uygulamalar

Tema	Kodlar
Kurum İçi İş Birliği Faaliyeti Kazanımlarının Kurum İçinde Yaygınlaştırılabilmesine Yönelik Uygulamalar	➤ Kurum içinde yürütülen iş birlikli çalışmalara ilişkin farklı birimlerde seminer verilmesi ➤ Kazanımların ikili ilişkilerle aktarılması ➤ İş birlikli çalışmaların aktarımına yönelik kurumsal iletişim prosedürlerinin geliştirilmesi ➤ Farklı birimlerin birbirlerinin akademik projelerine destek sağlaması ➤ Farklı birimler arasında kalite yönetim süreçlerine ilişkin deneyim aktarımı yapılması ➤ Kurum içinde öğretim elemanlarının ikili ilişkileri ile kazanımların aktarılması ➤ Birimlerin web sitelerinde yürütülen iş birlikli çalışmaların duyurulması ➤ İş birliği faaliyetlerinin haberleştirilerek arşivlenmesi ➤ Akademik birimin çalışmalarına yönelik etkinlik düzenlenmesi ➤ Diğer birimlerden gelen iş birliği taleplerine yanıt verilmesi

Kurum içi iş birlikli çalışmalarda elde edilen kazanımların kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi amacıyla öğretim elemanlarının, kendi ikili ilişkileri aracılığıyla bu kazanımları aktarmaya çalıştıkları katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Ayrıca, iş birlikli çalışmaların örnek teşkil etmesi açısından akademik birimlerin web sitesinden de yapılan çalışmaların paylaşıldığı ifade edilmiştir. Akademik birimlerin öğretim elemanları tarafından üniversitenin farklı birimlerinde verilen seminerler yoluyla da fakültenin yürütmekte olduğu iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılmasının hedeflendiği paylaşılmıştır. Akademisyenler, kurum içi iş birlikli çalışmaların üniversite içerisinde yaygınlaştırılabilmesi için ikili ilişkilerini kullanmanın yanı sıra iş birlikli çalışmaların aktarımına yönelik kurumsal iletişim prosedürleri oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Akademik birimler tarafından gerçekleştirilen kurum içi iş birlikli çalışma faaliyetlerinin haberleştirilmesine özen gösterildiği akademisyenler tarafından vurgulanmıştır.

GDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılması için birim olarak deneyimlerini paylaştıklarını ve bu yönde seminerler verdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

Deneyim ve tecrübelerimizi paylaşmak... Ciddi faydalarımız olabilir üniversitede bu yolda gidecek olanlara. Çünkü kolay bir faaliyet değil. Akreditasyon faaliyetleri zorlu bir süreç, çok yönlü bir süreç. İnsanın eğitilmesini gerektiren bir süreç... Sabır ve deneyim isteyen bir süreç. Bunları paylaşma adına uygun platformlarda söz hakkı verilirse o konuda destek olabiliriz. Faydamız olabilir yani. Bir laboratuvarını akredite etmek isteyen bir birim olarak Merkez Laboratuvarının da [akredite olma] niyeti var. Biz oraya da seminer verdik, yönlendirdik onlara yol gösterici olarak. Ama yani, kolay süreçler değil. Değerlendirmeye hazır olma süreci bile bir aşama istiyor. Evet, yapılması gerekenler var (GDYK1).

GDYK1, her ne kadar diğer akademik birimler ile bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya gayret gösterecekler de bu yönde yapılan faaliyetlerin yeterli düzeyde olmadığına altını çizmiştir. Bilgi ve deneyim paylaşımına yönelik uygun platformların oluşturulması durumunda iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılması adına daha etkili çalışmalar yapabilecekleri mesajını vermiştir. GDAK1 ise kurum içi iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılmasına yönelik yaptıkları çalışmaların daha çok kişisel çabalarla ilerlediğini vurgulayarak şu açıklamalarda bulunmuştur:

Biz sadece kişisel sosyal ağlarımız ile bunu geliştiriyoruz. Ama toplantı gibi faaliyetler ile fakülte bazında ya da üniversite bazında bunlar duyurulabilir. Mesela kurum içi faaliyetler göstergesi gibi bir çalıştay yapılabilir ya da böyle bir çalışma yapalım. Ben sunum yaparım. Merkez laboratuvar sunum yapar. Başka yerler (birimler) de vardır. Onlar da sunum yapar... (GDAK1).

GDAK1'in görüşleri, iş birlikli çalışmalar yolu ile elde edilen deneyimlerin aktarılması hususunda daha çok kişisel olarak hareket edildiğini ve kurum içerisinde iş birliğine dayalı çalışmaların kazanımlarının yaygınlaştırılabilmesi için daha sistematik bir yol izlenmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. GDAK2 ise kurum içi iş birlikli çalışmalara ve özellikle projelere ilişkin tecrübelerini farklı birimlerle paylaştıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

Şöyle, en azından teorik anlamda [çalışma] hangi aşamalardan geçer? Kritik noktalar neler? Biz bunları mesela anlatıyoruz. Kurum içi toplantılarımız oluyor. Kurum içi paylaşımlar da. Mesela buradaki deneyimlerimizi onlara aktarıyoruz. Teams toplantıları oluyor. İşte makale toplantıları... Bu deneyimlerimizi aktardığımızda onlar en azından nasıl bir yol yordamla işe başlayacaklarını öğrenmiş oluyorlar. Çünkü kurum içi projeler yazmak bir serüven (GDAK2).

GDAK2 de GDAK1 ile benzer şekilde kurum içi iş birlikli çalışmaları ve bu çalışmaların çıktılarını daha çok ikili görüşmelerinde anlatma ve aktarma yoluna gittiklerini ifade etmiştir. GDAK2, talep olması halinde kurum içindeki diğer birimlere deneyimlerini aktarmalarına rağmen bunun yaygınlaştırma faaliyetleri açısından çok yeterli olmadığını şu şekilde dile getirmiştir:

Yani şu an biz kendi özelimizde bunu belirli bir ölçüde yapabiliyoruz. İşte çay odasındaki konuşmalarımızda, kurum içi toplantılarımızda veya dost meclisinde biz bunları hep aktarıyoruz. Ama bu yeterli mi? Bence değil. Kişisel farklılıklar da var. Mesela, iş birliği fırsatı bir [birimin] kapısına gelmiş. Artık mecbur iş birliği yapacak, öğrenmek zorunda kalıyor. Geliyor, bizden deneyimlerimizi almak istiyor. Biz bunları talep olması halinde de aktarıyoruz (GDAK2).

GDYK2, kalite yönetimi süreçlerine ilişkin raporlarda ve kurum içi değerlendirme raporlarında kurum içi iş birlikli çalışmalara yer verilmesinin önemli bir yaygınlaştırma yöntemi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, toplantılarda iş birlikli çalışmalar hakkında konuşulduğunu ve birimin web sayfasının da yaygınlaştırma amacıyla kullanıldığını paylaşmıştır. Bu yöndeki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Bunlar (kurum içi iş birlikli çalışmalar) ve diğer yapılan faaliyetler, kalite yazımında, KİDR'in yazımında, kurum içi değerlendirme raporunun yazımında hep raporlara girer. Dolayısıyla, bu şekilde yaygınlaştırılmış oluyor. Çünkü KİDR'ı herkesin okuması lazım. Öğretim üyesi, asistan, idari personel... Tabii toplantılarda da bunlar söyleniyor. Web sayfamıza yaptığımız bazı faaliyetleri koyuyoruz. Bunlar hep yaygınlaştırma diye düşünüyorum (GDYK2).

GDYK1, GDAK1 ve GDAK2 genel olarak iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılmasında kişisel çaba gösterdiklerini ve kişisel bağlantılarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, iş birlikli çalışmaların kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi için planlı ve formal uygulamalara ihtiyaç duyulduğu konusunda görüş birliği içinde olmuşlardır. İLAK2, kurum içi iş birlikli çalışmalarının yaygınlaştırılabilmesi için bu çalışmalara ilişkin bilgi ve protokollerin fakülte web sitesinde yayınlandığını ifade ederken bu çalışmaları çok yeterli bulmadığını da dile getirmiştir. İLAK2 bu yöndeki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Bu tür iş birlikleriyle ilgili ya da hem kurum içi hem kurum dışı yapılan protokollerle ilgili bilgiler bizim web sitemizde, İletişim Fakültesinin web

sitesinde yer alıyor. Protokolleri de hatta görebiliyorsunuz oradan. İçeriğini de görebiliyorsunuz. Haberler de sınırlı olarak olsa da -sınırlı olduğunu mutlaka belirtmek isterim- yine fakülte web sitesinde yer alıyor. Fakat uluslararası ortak olduğumuz üniversitelerin projelerine bakıyorum, olağanüstü. Yani bir projeyi her şeyiyle web sitesine taşımış. İşte orada gönüllü olarak çalışan öğrenciler dahil olmak üzere hepsinin adı anılmış, tüm detaylar verilmiş, yürütülen faaliyetler listelenmiş vesaire. Bizde de sanki böyle bir yapıya doğru gitmesi gerekiyor (İLAK2).

İLAK2 kurum içi iş birliklerine dair paylaşımların daha fazla detaylandırılarak sunulmasının gerekliliğine, yurt dışından farklı iş birliği ortaklarının web sitelerini örnek vererek işaret etmiştir. İLYK1 de İLAK2 gibi kurum içi iş birlikli çalışmaların kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi için bu çalışmaların haberleştirilerek yayımlandığını ifade etmiş ve bu konuda yapılan çalışmaları şu sözlerle özetlemiştir:

Tabii ki bir devlet üniversitesi içerisinde faaliyet gösteriyoruz ve bizden talep edilen bir şey olduğu takdirde [yapıyoruz]. Ancak ikili görüşmelerimizde, örneğin, yakın fakültelerimizdeki bazı hocalarımız ile görüşüyoruz. Bizim protokollerimizden haberdar oluyorlar. Nasıl yapıldığına dair onlarla görüş alışverişinde bulunuyoruz. Yani, resmi boyutta değil ama ikili anlamda hocalarımızla bilgi paylaşımında bulunuyoruz. Biz de soruyoruz yeri geldiğinde. Bu şekilde üniversitemize de bu protokollerin örnek olması bizim açımızdan oldukça önemli. Güzel. Bunları biz haber haline de getiriyoruz (İLYK1).

İLYK1, iş birlikli çalışmaların üniversite içinde yaygınlaştırılması açısından bu çalışmalara ilişkin bilgi paylaşımının önemini vurgulamış ve fakülte olarak bu bilgi paylaşımını resmi kanallar, dijital ve teknolojik ortamlar ve ikili görüşmeler aracılığıyla yaptıklarını söylemiştir. İş birlikli çalışmaların üniversite içinde yaygınlaştırılması için bu çalışmaları haber haline getirerek daha fazla akademik personelin bu çalışmalardan haberdar olabilmesinin önünü açmaya çalıştıklarını sözlerine eklemiştir. İLYK2 ise sosyal medyayı iş birliği çalışmalarının üniversite içinde yaygınlaştırılmasında etkili bir araç olarak kullandıklarını söylerken bu tür platformlar aracılığıyla bu çalışmalar hakkında daha fazla akademik personelin haberdar olabileceğini ve böylece iş birlikli çalışmaların sayısının artırılabilceğini savunmuştur. İLYK2, bu konudaki düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

Sosyal medya hesapları aracılığı ile hepsini haberleştiriyoruz. Kurumsal iletişim ofisi kurmuştuk. Onun üzerinden mümkün olduğunca aktif bir şekilde web

sayfası, Instagram ve Youtube hesaplarımızda hepsini paylaşıyoruz. Bu da hem [iş birlikli çalışmayı] yapan kişi için güzel oluyor. [Yaptığı çalışmanın] başkası tarafından görünmesi o kişiyi motive ediyor. Hem de kurum için iyi oluyor. Sürekli üreten bir kurum görüntüsü çiziyorsunuz. Bunu da gösterelim diyorsunuz (İLYK2).

İLYK2, iş birlikli çalışmaların sosyal medya üzerinden paylaşımının fakülte bünyesinde kurulan kurumsal iletişim ofisi aracılığı ile yapıldığını dile getirmiştir. Bu şekilde, iş birlikli çalışmaların farklı birimler tarafından görünürlüğünün artırılmasıyla örnek teşkil etmesinin iş birliği çalışmalarının yaygınlaştırılmasında etkili olduğunu düşünmektedir. İLAK1 de İLYK2 gibi, iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılabilmesi amacıyla iş birliği faaliyetlerinin fotoğraflanarak belgelenmesi ve arşivlenmesine ilişkin yapılan çalışmalardan söz etmiş ve görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Yapılan etkinliklerin arşivlenmesi şu an söz konusu mesela. Fotoğrafi [veriyoruz], dergiyse derginin hem pdf'sini veriyoruz hem dergiyi veriyoruz. Gazete çıkıyor, gazete aynı şekilde arşivleniyor. Filmdi vesaire [derken] bu büyük bir arşiv demek. Böyle bir arşiv çalışması var mesela. Bu önemli bir şey. Her kurum, her fakülte yapamıyordur herhalde bunu. Çünkü bizim bir de içeriğimiz çok fazla. Aktarılması konusunda da bilmiyorum başka ne yapılabilir? Yani, yapılan her şeyin bir şekilde haberi yapılıyor, duyurusu yapılıyor (İLAK1).

İLAK1, gerçekleştirdikleri çalışmaları haber haline getirmek için çaba gösterdiklerini ve üniversite içinde bir gazete yayımladıklarını söylerken bu sayede iş birlikli çalışmaları duyurabilmeyi hedeflediklerini vurgulamıştır. YDYK1, yüksekokul tarafından gerçekleştirilen kurum içi iş birliklerinin tanıtımına yönelik etkinlikler düzenleyerek diğer birimlere örnek olduklarını düşündüğünü şu şekilde açıklamıştır:

Başka fakültelerde de bunun [bina koridorlarının dil ve sanat birleştirilerek posterlerle giydirilmesi] olabileceği konusunda bir düşünce oluşuyor. [İnsanlar] burayı örnek gösteriyor. Burada yapıldıysa, yine bu koridorlarda ve başka koridorlarda birçok sanatsal giydirme çalışması yapılabilir. Evet, ana fikir cümlesi bu... [Bir çalışma] başlıyor ve böyle snowball [kartopu] etkisi oluşturuyor... Kesinlikle toplumsal katkı çalışmalarımız da örnek oluyor üniversitede (YDYK1).

YDYK1, Eğitim Fakültesinden bir öğretim üyesi ile gerçekleştirdikleri bina koridorlarının sanat ve dili birleştiren posterlerle giydirilmesi temalı iş birlikli çalışmalarının çıktılarının, kampüs içerisinde dikkat çekerek iyi bir örnek teşkil ettiğini

söylemiştir. YDYK1, kurum içi iş birlikli çalışmalardan elde edilen kazanımların artırılması ve üniversite içinde yaygınlaştırılması için yapılabileceklerle dair de şu önerileri sunmuştur:

Birçok kurum içi iş birliği faaliyeti var. Raporlandırılabilir, raporlar paylaşılabilir ya da söyleşi yapılabilir. Belki açık oturumlar yapılabilir, açık derslerle anlatılabilir. Mesela yine iş birliği kapsamında öğrencilerin okuduğu fakültelerde bunlar (iş birlikli çalışmalar) sunulabilir. Öğrencilerin ait olduğu fakültelerin yönetim ekibi çağrılıp bunlar paylaşılabilir. Böylece [yeni] proje konusu belirlenebilir, projeler yapılabilir, iş birliklerinin projeye dökümü olabilir... Yani kendimize sakladığımız şeyin hiçbir hayrı yok ki (YDYK1).

YDYK1'in yaygınlaştırma amacıyla yapılabileceklerle dair öneriler sunması aslında kurum içi iş birlikli çalışmalara yönelik üniversite içinde yeterli yaygınlaştırma faaliyetinin yapılmadığına da işaret etmiştir. Bu durumu destekleyen açıklamalar YDYK2 tarafında da yapılmıştır. YDYK2, şu ana kadar kurum içi iş birlikli çalışmaların akademik birimlerinin web sitesinde yayımlanarak ve ikili ilişkilerle aktararak yaygınlaştırılmaya çalışıldığını ifade etmiş ancak bu çalışmaların yeterli olmadığını düşündüğünü dile getirmiştir.

4.1.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Görüşme Bulguları

Çalışma grubundaki akademik birimlerin kurum dışındaki paydaşlarla yürüttükleri iş birlikli çalışmaların amaçları hakkında akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda yapılan kodlamalar Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17

Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarının Amaçları

Tema	Kodlar
Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarının Amaçları	➤ Kurumun tanıtımı ➤ Kurumun prestijini artırma ➤ Topluma hizmet / toplumsal katkı ➤ Sanayi kuruluşlarına bilgi transferi ➤ Uzmanlık / faaliyet alanındaki kaliteyi artırma ➤ Öğrencilere uygulamalı eğitim olanakları sağlama ➤ Kurumda olmayan beşeri ve fiziki kaynakları tedarik edebilme ➤ Bilimsel çalışmaların çıktılarını toplum faydası için kullanma ➤ Akademik birimin uzmanlık alanlarına yönelik toplumsal bakış açısını öğrenme ➤ Akademik personelin mesleki gelişimini sağlama ➤ Eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesini artırma ➤ Kurumsal kalite bilinci oluşturma

Akademisyenlerin kurum dışı iş birliği çalışmalarının amaçlarına ilişkin görüşleri, kurum dışı iş birlikli çalışmaların kurumun tanıtımını ve kurumun prestijini artırmayı amaçladığını göstermektedir. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların amaçlarından birinin de akademik birimlerin faaliyet alanındaki kaliteyi artırma olduğu katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır. Ayrıca, bölgedeki sanayi kuruluşları ile karşılıklı bilgi transferini gerçekleştirmek iş birlikli çalışmaların öncelikli hedeflerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların amaçları hususunda akademisyenler özellikle kurumun tanıtımını sağlama amacını öne çıkarmışlardır. İş birlikli çalışmalar yolu ile öğrencilere uygulamalı eğitim olanakları sağlayabilmenin amaçlandığı da katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Akademisyenler, iş birlikli çalışmaların en önemli amaçlarından birisinin bilimsel çalışmaların çıktılarını toplum faydası için kullanabilmek olduğu görüşünde birleşmişlerdir. GDYK1, bölüm olarak bilimsel çalışmaların ışığında topluma fayda sağlamayı amaçladıklarının altını çizerek bu konuda şunları söylemiştir:

Şimdi buradaki birinci temel amaçlardan birisi, yine bilim temelinde düşünerek, yararlı olma amacımız. Burada da yine sektöre hizmet çerçevesinde hareket ediyoruz... Gıda Mühendisliği Bölümü olarak kendi alanı içerisinde topluma ve sektöre hizmet çalışmaları noktasında kurum dışı iş birlikli çalışmalar planlıyor ve yürütüyoruz (GDYK1).

GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların amacını topluma ve sektöre hizmet etme vurgusu ile açıklamıştır. GDAK1, GDYK2 ve GDAK2'nin de bu konuda benzer açıklamalar yapması, topluma ve sektöre hizmet noktasında kurumsal bir bakış açısı olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların daha çok kamu kurumları ile yapıldığına ve bu nedenle, toplumsal katkının bu çalışmalarda ön planda olduğuna ve bu çalışmaların aynı zamanda üniversitenin prestijini artırdığına dair şunları söylemiştir:

Birincisi, topluma yararlı olabilecek bir kazanç sağlamak. Bizim açıkçası birinci görevimiz o. İkincisi de üniversitenin iyi bir yere, bu alanda iyi bir yere gelebilmesi. Çünkü, bu (kurum dışı iş birliği) üniversitelerin prestijini artıran bir aktivite ya da bir çalışma. Bu çalışmalarda, bilgimizi daha yararlı nasıl kullanabiliriz? Ya da sanayi iş birliği ön plana çıktığından beri bu bilgileri nasıl kullanabiliriz? Nasıl aktarabiliriz? gibi soruların sorulduğu bir çalışma gerçekleşiyor açıkçası... Bizim zaten en büyük dış paydaşımız kamu kurumları, diğer kamu kurumları. Bu noktada birinci önceliğimiz aslında toplumsal katkı oldu (GDAK1).

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların amaçlarına daha geniş bir perspektiften bakarak bu çalışmaların, sektörü tanıma ve sektöre yardımcı olma olanağı sağlaması bakımından, ülke ekonomisinin gelişimine katkıda bulunma ve insan gücü yetiştirilmesi amaçlarına da sahip olduğunu şu şekilde anlatmıştır:

Biz bilimsel çalışmaların sadece kitaplıklarda durmasını istemiyoruz. Öncelikle bilime, daha sonra çıktı olarak sanayiye ve ülke ekonomisine katkı sunmasını istiyoruz. Bu bağlamda sanayi ziyaretlerimizi yaptığımızda [şunlara bakıyoruz]: Sanayide ne tür sorunlar yaşıyorlar? Özellikle çalışma alanlarımızla ilgili ne tür sorunlar yaşıyorlar? Biz önce onları bir kavramsallaştırıp çalışmak istiyoruz... Bazen de bu ikili iş birlikleri bir sorunu çözmek üzere de oluyor. Sorunu çözüyoruz. Bu sorunu çözmüşken de bilimsel bir makale üretme yoluna da gidiyoruz. Böyle baktığımızda hem ülkemizin önemli sanayi kuruluşlarının teknik sorunlarının çözümünü sağlıyoruz. Hem de bilimsel çıktı üretiyoruz. Hem de gençlerimizin yetiştirilmesi için ayağı yere basan [araştırma] konuları seçmiş oluyoruz. Özetleyecek olursak hem bilimsel açıdan hem insan gücü yetiştirilmesi açısından hem de ülke ekonomisinin daha büyük ufuklara yol açması ve bilimsel metodolojiyi kullanarak ilerleyebilmesi için [kurum dışı iş birliklerinin] önemli olduğunu düşünüyorum (GDAK2).

Yukarıdaki görüşlerine ek olarak GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların beşeri sermaye gelişimine de katkıda bulunduğuna dikkat çekmiştir. Bu çalışmaların sadece faydalanıcı konumundaki ortaklar için değil çalışmalarda görev alan akademik personel için de bir gelişim fırsatı oluşturduğunu belirtmiştir. Öte yandan, kurum dışı iş birlikleri yoluyla eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler için de uygulama alanları sunulmasının amaçlandığını söylemiştir. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

Ama eğer [iş birliklerinin] ucu, özellikle mühendislik için söylüyorum, sanayinin bir sorununa ülkenin bir sorununa dokunmuyorsa, bilimsel çıktı yanında ekonomik bir çıktı veya faydalı bir model, yeni bir metot, yeni bir yaklaşım getiriyorsa bunun (iş birliğinin) eksik olduğunu düşünüyoruz. Bu yüzden kurum dışı çalışmalar bilimsel, ekonomik ve dediğim gibi insan gücünün geliştirilmesi anlamında çok önemli destekler sunuyor. Bir diğer [amaç olarak] eğitimin iyileştirilmesi için de çok önemli. Çünkü [iş birliği yaptığımız taraflar] bizim dış paydaşlarımız oluyorlar (GDAK2).

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar aracılığıyla özellikle öğretim kadrosunun ve öğrencilerin gelişimine katkı sağlanmasını ve böylece eğitim kalitesini yükseltmeyi amaçladıklarını ifade etmiştir. Bu görüşü paylaşan GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların eğitim öğretim süreçlerinde öğrenciler için hem teorik bilgi kazanımı hem de mesleki süreçlere ilişkin bilgi edinimi açısından oldukça katkı sağlayıcı olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda kurum dışı iş birlikli çalışmaların eğitim öğretimde kaliteyi artırma amacı olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

Kurum dışı iş birliklerimizin [amaçları] eğitim öğretim açısından, araştırma-geliştirme açısından ve toplumsal katkı açısından. Eğitim öğretim açısından ele aldığımızda bazı örnekler verebiliriz. Lisans düzeyinde, lisansüstü düzeyinde olsun. Lisans düzeyinde örneğin biz PepsiCo-Frito-lay ile ikili iş birliğinde bulunmaktayız. Dolayısıyla, bu iş birliği kapsamında üçüncü sınıflara her bahar döneminde uygulamalar dersi kapsamında, her hafta iki saat PepsiCo-Frito-lay'den bir araştırmacı, teknik personel ya da insan kaynaklarından biri [gelmekte] ve hem üretim hem de işe alma süreçleri ve diğer hususlarda öğrencileri bilgilendirmekte. Dolayısıyla, öğrenciler birçok şeyi öğrenmeye çalışmaktalar. Bu öğrenciler açısından çok olumlu (GDYK2).

GDYK2'nin yukarıdaki açıklamaları sınır genişletme uygulamalarının sadece akademik personel düzeyinde değil öğrenci düzeyinde de beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunduğunu göstermektedir. İLAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarının

amaçlarına ilişkin görüşlerini açıklarken bu çalışmaların öğrencilere uygulamalı eğitim yoluyla deneyim kazandırması üzerinde yoğunlaşmış ve görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Yani kurum dışı iş birliğinin amaçları bence öğrencilerin eğitim [süreçlerinde] pratik kazanmalarını sağlamak. Aynı zamanda, fakülte olarak, topluma hizmet olarak mı adlandırılır bu tam olarak? Yani, ürettiğimiz bilimsel çalışmaların bir şekilde toplumsal bir faydasının olması bir amaç olabilir İki temel amacı bu bence (İLAK1).

İLAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalar çoğunlukla bilimsel faaliyet odaklı olsa da bu faaliyetlerin çıktılarının topluma hizmet edecek nitelikte olmasına dikkat ettiklerini belirtmiştir. İLYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların amaçları kapsamında daha çok toplumun farklı kesimleri ve üniversite arasındaki kaynak paylaşımı üzerinde durmuş ve kurum dışı iş birlikli çalışmalarının amaçlarını şöyle anlatmıştır:

Kaynakların bir araya getirilmesi [amaçlanıyor]. Kurum içindeki kaynaklarla kurum dışındaki farklı kurumların kaynaklarının -insan kaynağı, maddi kaynak, bilgi kaynağı gibi- bir araya getirilmesi amaçlanıyor. Özellikle üniversite-sanayi, üniversite-toplum [kaynaklarının]. Kendi fakültem için söylersem, aslında temel amaç maddi ve manevi imkanları genişletebilmek. Öğrenciler için, eğitim süreçleri için. Çünkü fakülte olarak sınırlı bütçelere, sınırlı insan kaynağına sahibiz. Bu sınırlı insan kaynağı ve sınırlı fakülte bütçesi, eğitimi zaman zaman sekteye uğratabiliyor. Burada çözemediklerimizi, aslında bu iş birlikleriyle çözebilmek temel amaç. Kaynakları, bizde olmayan kaynakları paydaşlardan bulabilmek [amaçlanıyor]. İnsan ya da bütçe kaynağı (İLYK2).

İLYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde maddi kaynaklar ve insan kaynakları gibi üniversitenin sınırlı olanaklarını geliştirmeyi amaçladıklarını vurgularken bu şekilde eğitim kalitesini artırmayı amaçladıklarının altını çizmiştir. İLYK1 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların amaçları bağlamında üniversite ve fakültenin tanıtımını yapabilme ve öğrencilere uygulama alanları sunabilme amaçları üzerinde durmuş ve görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

... Öğrencilerimize uygulama alanları sağlayabilmek. Kurum dışında yine aynı amaç çerçevesinde bir de fakültemizi dışarıya tanıtabilmek. Çukurova Üniversitesi'nde İletişim Fakültesinin varlığını farklı paydaşlara duyurabilmek. Onlarla iletişim halinde kalabilmek ve ortak çalışmalar yapılmasını sağlamak... Çevremizdeki üniversitelerde de iletişim fakülteleri olduğunu biliyoruz. Mersin

ve Gaziantep başta olmak üzere. Tabii ki Hatay'da yine bir rekabet ortamı söz konusu, akademik ortam da olsa. Böyle bir durumda, aslında protokollerimizi bir noktada tanıtım stratejisi içerisinde de düşünebiliriz, sesimizi duyurabilmek adına. Aynı zamanda, söylediğim gibi, öğrencilerimize uygulama yapabilecekleri alanlar sunmak için de dış paydaşlarımızla iletişim halinde olmayı arzu ediyoruz. Bunu da uygun bir zeminde iş birliği protokolleri haline getiriyoruz (İLYK1).

İLYK1, kurum dışı iş birliği çalışmalarının üniversiteler arasındaki rekabet ortamında üstünlük elde etmeye de hizmet ettiğine dikkat çekmiştir. İLAK2 ise kurum dışı iş birlikleri aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleriyle etkileşim halinde sinema tarihinin toplumsal ve kültürel boyutunu incelemeyi amaçladıklarını belirtmiş ve kurum dışı iş birliklerinin amaçlarını toplumla etkileşim bağlamında şöyle açıklamıştır:

Bu bağlamda sinema tarihine dair film gösterimleri gerçekleştirilmesi, fotoğraf sergilerinin düzenlenmesi, panel ya da söyleşi gibi etkinlikler yapılması amaçlanıyor. Şehirdeki farklı yaş gruplarından çocuklara ve gençlere sinema eğitimi verilmesi, sinema atölyelerinin düzenlenmesi gibi [faaliyetler] yapılıyor. En son gerçekleştirdiğimiz Avrupa Birliği projesi kapsamında -bir sivil toplum projesi olarak gerçekleştirdiğimiz proje kapsamında- film gösterim mekanları restore edilerek yazlık sinema olarak film gösterimleri yapılıyor. [Bu çalışmalar] doğrudan doğruya toplumla ilişkili, toplumsal yönü olan bir etkinlik dizisine dönüşüyor. Sosyolojik bir perspektiften sinemaya bakıyoruz ama bu sosyoloji tam da uygulamalı sosyoloji ya da uygulamalı sosyal bilimler gibi, eğitim bilimleri gibi. Toplumla birlikte yapabileceğiniz çok şey sunuyor, mecra sunuyor. Amacımız aslında toplumla birlikte sinemanın tarihsel gelişimini toplumsal ve kültürel perspektifte incelemek (İLAK2).

İLAK2, kurum dışı iş birliği çalışmaları sayesinde toplumsal yapıya dair bir anlayış geliştirdiklerini ve böylece yapmış oldukları çalışmaların çıktılarını toplum yararına kullanmayı amaçladıklarını vurgulamıştır. YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların bilgi kaynakları başta olmak üzere sahip oldukları kaynakların toplumla bulaşmasını sağladığını vurgulayarak görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır:

Kurumsal kalite bilincini yerleştirip kendimizi daha iyiye götürme imkânı sağlayabilir. Yine kurumsal iş birliği vasıtasıyla bizde olan imkanların halkla ya da şehirle bulaşması sağlanarak fikrîsel bazda, akademik bazda zenginliğin artırılmasına katkı söz konusu olabilir. Yani altyapısal, akademik, fiziki her anlamda olumlu bir katkısı olduğunu düşünüyorum. Bu tür iş birliklerinin artırılması gerektiği kanısındayım (YDYK1).

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalar yoluyla kurumsal kalitenin artırılmasının amaçlandığını ve bu çalışmaların akademik süreçler bağlamında da kurumlarına olumlu bir katkısının olmasını beklediklerini ifade etmiştir. YDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların amaçlarını açıklarken kurumun tanıtımının yapılması amacının üzerinde durmuş ve görüşlerini şöyle paylaşmıştır:

Kurum dışı iş birliği çalışmalarının amacı, sizin kurumda yaptığınız güzel işlerin dışarıya tanıtılması, dışarıda yapılan güzel işleri tanıyıp kurumda uygulayabilme... Diğer türlü sanki evde yaptığın yemeği kendi başına yemek gibi. Ne kadar güzel de yapsan kimse bunun farkında değil. Tabi diğer bir boyutu da nedir? Finans, yani bir kaynağın da olması gerekir, gelir kaynağı (YDAK2).

YDAK2, kurum dışı iş birliği çalışmaları sayesinde yürüttükleri faaliyetlerin üniversite dışında da bilinir olmasını sağladıklarını ve böylece aynı zamanda yeni çalışmalar için maddi kaynak elde edilebildiğini belirtmiştir. YDYK1, kurum dışı iş birlikleri sayesinde dış paydaşlarını daha iyi tanıma fırsatı bulduklarını ve böylece kurumsal gelişim açısından ihtiyaç duydukları bilgiye ve kaynağa daha etkili bir şekilde ulaşabildiklerini dile getirmiştir. “Yani, paydaşlarını bileceksin. O paydaşlarla iyi bir ilişki sonucunda sosyal bilimlerde başarı çıkabilir” (YDYK1) diyerek özellikle çalıştıkları alan göz önünde bulundurulduğunda dış paydaşlarla iletişimlerinin güçlü olmasının gerekliliğine işaret etmiştir.

Çalışma grubunda yer alan akademik birimler bünyesinde gerçekleştirilen kurum dışı iş birlikli çalışmaların kapsamı; iş birliği yapılan kurum ve kuruluşlar, kamu kurumları ve özel sektör ile iş birlikli çalışmalar ve iş birlikli çalışmalarda dikkate alınan kurumsal faktörler bağlamında analiz edilerek belirlenen kodlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Kapsamı

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Kapsamı	İş Birliği Yapılan Kurum ve Kuruluşlar	➤ Millî Eğitim Bakanlığı ➤ Adalet Bakanlığı ➤ Tarım ve Orman Bakanlığı ➤ İl Kültür Turizm Müdürlüğü ➤ Proje alanında çalışan şirketler ➤ Basın-yayın kuruluşları ➤ Tarımsal Araştırma Enstitüsü ➤ Belediyeler ➤ Sivil Toplum Kuruluşları ➤ Bölgesel sanayi kuruluşları ➤ Adana Valiliği ➤ Yayınevleri ➤ Büyükşehirlikler ➤ Adana Sinema Müzesi ➤ Adana Arkeoloji Müzesi ➤ İl Emniyet Müdürlüğü ➤ Kızılay ➤ Adana Şehircilik Atölyesi ➤ Yurt dışındaki üniversiteler ➤ Yurt dışındaki belediyeler ➤ Adana Şehir Müzesi ➤ Rotary Kulüpleri ➤ Fuji Film Adana ➤ Lösev ➤ Gıda sektörü firmaları
	Kamu Kurumları ile İş Birlikli Çalışmalar	➤ Dış paydaşlara eğitimler verilmesi ➤ Bilirkişi raporu hazırlanması ➤ Bilimsel danışmanlık hizmeti verilmesi ➤ Farklı üniversitelerden uzmanlardan eğitim alınması ➤ Görme engelliler için sesli betimleme çalışmaları yapılması ➤ Söyleşi ve paneller düzenlenmesi ➤ Kalite yönetim süreci danışmanlık hizmeti verilmesi ➤ Toplum sağlığının korunmasına ilişkin hukuki çalışmalara bilimsel destek sağlanması ➤ Uygulamaya dayalı ortak projelerin yürütülmesi
	Özel Sektör ile İş Birlikli Çalışmalar	➤ Uygulamaya dayalı projelerin yürütülmesi ➤ Öğrencilere staj imkânı sunulması ➤ Dijital içerik geliştirme çalışmaları ➤ Sosyal sorumluluk çalışmaları ➤ İntörn mühendislik uygulamasının yürütülmesi ➤ Üretim ve kalite süreçlerinin takibi ➤ Uzmanlık alanında analiz ve raporlandırma çalışmaları ➤ Akreditasyon konusunda çalışmaların yapılması
	İş Birlikli Çalışmalarda Dikkate Alınan Kurumsal Faktörler	➤ Birimlerin mevcut ihtiyaçlarının karşılanması ➤ Öğrencilere uygulama ve staj olanağı sunulması ➤ Dış paydaşların kurumsal iletişim birimleri aracılığıyla çalışmaları organize etme politikası ➤ Öğrencilere eğitsel ve maddi fayda sağlama politikası ➤ Çalışma takvimine uygunluk ➤ Finansal destek sağlayabilecek kurumlarla iş birliğini tercih etme politikası ➤ İş birliği ortağının taleplerinin üniversitenin kurumsal kapasitesi bağlamında analizi ➤ Kurumun ihtiyaçları ➤ Akademik personelin mesleki ihtiyaçları ➤ Döner sermayeye ilişkin prosedürler

Yapılan görüşmelerde, akademik birimlerin kurum dışı iş birlikli çalışmalar kapsamında kamu sektöründen ve özel sektörden çok sayıda farklı kurumla çalışmalar yürüttüğü belirlenmiştir. Adalet Bakanlığı ve Millî Eğitim Bakanlığı gibi kamu kurumlarının yanı sıra yurt dışından üniversitelerle de iş birlikli çalışmalar yürütüldüğü öğretim elemanları tarafından dile getirilmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra, akademik birimlerin kırsal kalkınma alanında ortak yürütülen TÜBİTAK projeleri de dikkat çekmektedir. Yapılan görüşmelerde akademisyenler, akademik birimlerin Millî Eğitim Bakanlığı, Tarım İl Müdürlüğü, İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlüğü gibi çok sayıda kamu kurumunun yanı sıra bölgede faaliyet gösteren yerel ve ulusal basın-yayın kuruluşları, Adana şehircilik atölyesi ve Adana sinema müzesi gibi farklı kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri ile yakın ilişki içinde iş birlikli çalışmalar yürüttüğünü dile getirmişlerdir. Akademik birimlerin kamu kurumlarına, özel sektöre ve bazı sivil toplum kuruluşlarına bilimsel danışmanlık hizmeti ve kişisel ve örgütsel gelişim alanlarında eğitimler verdiği ve bazı bakanlıklardan ve kuruluşlardan da uzman eğitimi aldığı akademisyenler tarafından belirtilmiştir. Öğretim elemanları, üniversitenin akademik birimlerinin dış paydaşlarla ortaklaşa gerçekleştirdiği iş birlikli dijital içerik geliştirme çalışmalarından ve sosyal sorumluluk projelerinden söz etmiş ve akademik birimlerin bazı özel sektör kuruluşlarına kurumsal iletişim alanında destek verdiğini dile getirmişlerdir.

Akademik birimlerin iş birlikli çalışmalar kapsamında bazı kamu kurumları için bilirkişi raporları hazırladığı ve toplum sağlığının korunmasına ilişkin hukuki çalışmalara bilimsel destek sağladığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Akademik birimlerin özel sektörle yürüttüğü iş birlikli çalışmalar arasında bilimsel danışmanlık hizmeti verilmesi ve faaliyet alanında analiz ve raporlandırma çalışmaları yapılması görüşmelerde öne çıkan çalışma alanları olmuştur. Akademisyenlerin açıklamaları, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde eğitime ayrılan zamanın korunması, sahip olunan fiziki donanımına uygun iş birliklerinin tercih edilmesi ve öğrencilere fayda sağlama politikasının önceliklendirilmesi gibi kurumsal faktörlere dikkat edildiği göstermiştir. Birimlerin yürüttüğü iş birlikli çalışmaların çalışma takvimine uygun olması da özellikle dikkat edilen bir başka kurumsal faktör olarak dile getirilmiştir.

GDYK1, bölümün gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmaların odağında bulunan alkollü içkiler ve gıda analiz laboratuvarında yapılan analiz ve raporlama çalışmalarının hem kamu sektörüne hem de özel sektöre kalite ve gıda güvenliğinin sağlanması

bakımından yardımcı olduğunu söylemiştir. Bunun yanı sıra, yürüttükleri projeler ile kırsal kalkınmayı da desteklediklerini belirterek bu doğrultuda şu açıklamaları yapmıştır:

... Burada daha önce bahsetmiştim. Bir alkollü içkiler analiz laboratuvarı var. Bu laboratuvar hem kamuya hem de özel sektöre hizmet veriyor. Burada da analiz noktasında hizmetimizi biz sunuyoruz. Analizle beraber raporlandırma yaparak ilgili sektöre gıda güvenliği ve kalite çalışmalarında katkı sunuyoruz. Onun dışında, yine gıda mühendisliği alanında, ben kendi çalışmamı söylemek istersem, bağcılık şarapçılık alanında bizim faaliyetlerimiz var. Orada da kırsal kalkınma alanında destek vermek [amaçlanıyor]. Bu amaçla TÜBİTAK projeleri de yapıyoruz biz. Çiftçilerle veya bu sektöre girmiş olanlarla beraber entegre çalışmalar yapıyoruz (GDYK1).

GDYK2, özel sektör ile yapılan iş birlikli çalışmalar kapsamında öğrencilerin gıda işletmelerinde görevlendirilmelerini (iş yeri eğitimi), hem eğitim hizmetlerinin kalitesi hem de mezun istihdamı açısından katkı sağlayıcı bir uygulama olarak nitelendirmiş ve bu uygulamayı şu şekilde açıklamıştır:

Bunun yanında biz intörn mühendislik dediğimiz, gıda mühendisliğinde iş yeri eğitimi programını uyguluyoruz dördüncü sınıflarda. Bu ne demek? Sekizinci yarı yılda mezuniyet aşamasına gelmiş öğrencileri iş yerlerine gönderiyoruz. Sekizinci yarı yılda hiç bölüm dersimiz yok. Öğrencilerin hepsi 16 hafta doğrudan herhangi bir gıda işletmesinde [çalışıyor]. Bu yurt içi olabilir yurt dışı olabilir. Yalnız Adana ile sınırlı değil. Türkiye'deki herhangi bir işletmede ve buldukları takdirde de yurt dışındaki işletmelerde bu iş yeri eğitimini yapmaktalar. Tabii bu stajdan farklı bir şey. Staj olarak tanımlanamamak gerekmekte. Dolayısıyla, öğrenciler de mezuniyet aşamasına geldiğinde ne oluyor? İşte gıda mühendisi olmaya hazırlıklı oluyorlar. Dolayısıyla iş bulmaları da kolay oluyor... Lisansüstü düzeyine baktığımızda, lisansüstü düzeyinde bizim mesela eş danışmanlık olayımız var. Bunu kalite sürecinde de sorgulamışlardı. Mesela bir doktora öğrencimiz Belçika'nın Liege Üniversitesi ile eş danışmanlık kapsamında eğitim öğretim almakta (GDYK2).

GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların sadece Türkiye'deki kamu sektörü ve özel sektör ile sınırlı olmadığına ve yurt dışındaki üniversitelerle de araştırma kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla iş birliği yapıldığına özellikle değinmiştir. GDAK1 ise kurum dışında gerçekleştirdikleri iş birlikli çalışmalar bağlamında, özel sektör ile birlikte yaptıkları analiz çalışmalarından ve talep gelmesi durumunda özel sektöre

verdikleri eğitim ve bilimsel danışmanlık hizmetlerinden bahsetmiştir. Bu alanlardaki çalışmalarını şu şekilde aktarmıştır:

Laboratuvar olarak herhangi bir alanda, en basitinden karşılaştırma testleri yapıyoruz. Doğruluğunuzu kanıtlayabilmek için [yapıyorsunuz] ve karşı laboratuvarın da ihtiyacı olabilir bu testlere. Bizim de ihtiyacımız olabilir. Karşılıklı kontrol yapıyoruz, karşı laboratuvar derken... Bu bir firma laboratuvarı örneğin, Kavaklıdere şarapları olabilir. Efe Rakı olabilir, Mey Alkolü İçkiler olabilir. Bizim alanımızda çalışan üretim yerleri kendi laboratuvarlarının sonuçlarının karşılaştırılması için [bu sonuçları] bize gönderiyorlar. Karşılıklı çalışmalarımızdan biri bu. Bunun yanında eğitim alanında herhangi bir projeye bize geldiklerinde, eğer o konuda yetkinliğimiz varsa, o proje kapsamında bir çalışma düzenleyebiliyoruz. Analiz olabilir, bilgi olabilir. Bu konuda da çalışmalarımız oluyor (GDAK1).

GDAK2 ise yapılan iş birlikli çalışmalara çok daha geniş bir perspektiften bakarak kurum dışında gerçekleştirilen iş birlikli çalışmalarla ülkenin dışa bağımlılığının azaltılmasına katkı sağlamayı hedeflediklerini vurgulamış ve bu kapsamda yapılan iş birlikli çalışmalara ilişkin şunları söylemiştir:

Özellikle başarı öyküsü olacağını [düşündüğümüz çalışmalarımız] ülkemizin dışa bağımlı olduğu gıda katkı maddeleri hakkında. Biz son dönemlerde sürdürülebilir üretim metotları ve mümkün olduğunca sıfır atıkla proses geliştirme üzerine çalışmalar yapıyoruz. Bu bağlamda bölgemizde, Çukurova bölgesinde, meyve suyu endüstrisinin devleri birkaç fabrikayla faaliyet yürütüyor. Bütün dünyaya konsantre gıda, her türlü meyveli alkolsüz içeceği satıyor. Konsantre ve seyreltilmiş halde. Şimdi onlarla yaptığımız çalışmada onların artıklarından diyet lifi üretmeye karar verdik (GDAK2).

Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasında göz önünde bulundurdıkları bazı kurumsal faktörler olduğunu özellikle belirtmişlerdir. Bu kapsamda kurumun ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek paydaşlarla çalışmayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken sadece kendi üniversiteleri ile ilgili kurumsal faktörlere değil iş birliği yapılan ortağın da kurumsallaşma düzeyine dikkat ettiklerini ve karşı tarafın kendilerine sağlayabileceği katkıları da değerlendirdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

Kurumsal faktör olarak, önce bunların (iş birliği yapılan tarafların) kurumsal olup olmadığına dikkat ediyoruz. İyi bir üniversiteyse, iyi bir kurumsa ya da özel

sektörde kurumsallaşmışsa rahatlıkla iş birliği yapıyoruz... Tabii yurt içinde bölümlerimizin ilişkide olduğu fabrikalar bulunmakta. Bu fabrikaların kurumsallaşma durumuna bakıyoruz. Eğitim, öğretim ve araştırma açısından bize vereceği katkılara göre iş birliğine gidiyoruz (GDYK2).

GDYK1, GDYK2 gibi kurum dışı iş birlikli çalışmalarda kurumun alt yapısının ve personel sayısının dikkate alındığını söylerken, GDYK2'den farklı olarak iş birliği yapılacak kurumların taleplerinin dikkate alınan faktörlerden olduğunu ifade etmiştir. GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda kurumun olanaklarının ve dış ortakların taleplerinin bu çalışmalara yön verdiğini şöyle açıklamıştır:

Kendi içinde bir disiplin var. Burada müşteriye dikkat alıyorsunuz. Kurum dışı iş birlikleri yani çalıştığınız taraflar adli makamlar. Onların taleplerini dikkate alıyorsunuz. Altyapınızı dikkate alıyorsunuz. Elinizdeki imkanları, bunların (fiziki imkanların) ne derece düzgün çalıştığını dikkate alıyorsunuz. Personeli dikkate alıyorsunuz. Bunların tümüyle beraber bir kayıt sistemi oluşturuyorsunuz. Bu kayıt sistemi ile beraber de PUKÖ çerçevesinde bütün bunları çalıştırarak başarıya ulaşmış oluyorsunuz. Tabii ki bunun ölçütü nedir? Başarının ölçütü, akreditasyondan başarı ile geçmiş olmaktır (GDYK1).

GDYK1, akademik birimin alt yapısının yanı sıra dış paydaşların taleplerinin de üniversitenin kurumsal kapasite süzgecinden geçirilerek değerlendirmeye alındığına dikkat çekmiştir. Bu uygulamanın kurumsal bir uygulama niteliğinde işe koşulduğunu ve kurumsal uygulamaların başarısının değerlendirilmesinde akreditasyona önem verdiklerini belirtmiştir. İLYK1, fakülte olarak farklı kamu kurumlarına etkili iletişim, çatışma çözümlemesi ve girişimcilik gibi çeşitli alanlarda eğitimler verdiklerini belirtmiş ve yaptıkları bu tür çalışmaları şöyle anlatmıştır:

Örneğin, TAYEM ile akademisyenlerimizin katıldığı çeşitli eğitimler olabiliyor. Belki bu da iş birliklerinin içerisinde yer alabilir protokollerin dışında. Bizden eğitim talep edilebiliyor. Örneğin; Emniyet Genel Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Tarım İl Müdürlüğü gibi farklı kurumlarda protokol yönetimi, kişisel gelişim, etkili iletişim, çatışma çözümlemesi, girişimcilik -benim aklıma gelebilen başlıklar şu an için bunlar- gibi konularda eğitimler de gerçekleştiriyoruz (İLYK1).

İLYK1, dış paydaşlar tarafından fakülteden talep edilen farklı alanlardaki eğitim ihtiyaçlarına cevap verildiğini dile getirmiş ve bu eğitimlerin de kurum dışı iş birlikli çalışmalar kapsamında değerlendirilebileceğini düşündüğünü belirtmiştir. İLYK2 de

İLYK1 gibi fakültenin toplumun farklı kesimleriyle iş birliği yapma çabalarını ve bölgesel firmalara ve etkinliklere katkı sunma kararlılığını şu şekilde dile getirmiştir:

Ben yönetici kimliğimle daha çok bizdeki bilgi alt yapısının farklı alanlara nasıl kanalize edilebileceğini düşünüyorum. Mesela, Adana Film Festivali. Biliyorsunuz, Altın Koza çok önemli bir uluslararası etkinlik. Bu etkinliğin akademik ayağını yapabilir miyiz? Yani buna değer katabilir miyiz? TEMSA'daki çalışmaya, kurumsal iletişim çalışmasına değer katabilir miyiz? Biz değer katarken bu değerleri aynı zamanda piyasa sürecinde bir rafa da yerleştirebilir miyiz? Bunlara yönelik karar veriyorum (İLYK2).

İLYK2, yönetici olarak fakültenin iş birlikli çalışmalarını yürütürken bilimsel birikimleri ile bu çalışmalara katkı sağlamaya ve bu katkının da bir ürüne veya hizmete dönüşmesine önem verdiğini vurgulamıştır. Bunun için ise dış paydaşların kurumsal iletişim birimleri ile ortak hareket ederek iş birlikli çalışmaları daha anlamlı hale getirmeye gayret ettiklerini dile getirmiştir. İLAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalar bağlamında öncelikle kamu kurumları ile aktif bir ortaklık içinde olduklarını ve kamu hizmetlerini desteklemeye çalıştıklarını şu şekilde açıklamıştır:

Birincisi, kamu ile ortaklıklarımız var. Kültür Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, arşiv çalışmaları için Sinema Genel Müdürlüğü... Adana Valiliği ve özellikle Adana Valiliğine bağlı olarak çalışan farklı alt kurumlar ile -Kültür Dairesi gibi- veya Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan İl Kültür Turizm Müdürlüğü gibi kurumlarla [iş birliğimiz var]. Son dönemde Adana Şehir Müzesi ve Arkeoloji Müzesi ile yaptığımız ortaklıklar var. Bunlar, merkezi yönetimin, kamu yönetiminin aracılığıyla kurduğumuz ilişkiler (İLAK2).

İLAK2, kamu kurumlarının ardından belediyeler ve sivil toplum kuruluşları ile yapmış oldukları ortaklıklar bağlamında çok çeşitli çalışmalar yürüttüklerini açıklamaya şöyle devam etmiştir:

İkincisi, sivil yönetim yani belediyeler aracılığıyla kurduğumuz ortaklıklar, ilişkiler var. Çok somut olarak, Yüreğir Belediyesi ile yaptığımız faaliyetler oluyor. Yine somut olarak Adana Büyükşehir Belediyesi ile yaptığımız faaliyetler oluyor. Adana Büyükşehir Belediyesi'nin iştiraki olan ya da alt kuruluşları olan ve belediyeye bağlı olarak çalışan Sinema Müzesi, Adana Şehircilik Atölyesi ile ve yine Adana Büyükşehir Belediyesi'nin büyük iştiraklerinden birisi olan Altınkoza Anonim Şirketi, film festivallerini düzenleyen Altınkoza ile çalışıyoruz. Kent Konseyi ile çalışıyoruz. Bunlar sivil yönetimle kurduğumuz

ortaklıklar... Bir de bunun dışında sivil toplum kuruluşlarıyla, derneklerle kurduğumuz ortaklıklar var. Uçan Balon Çocuk ve Gençlik Derneği bunların başında geliyor. Bu dernek ile birlikte daha çok çocuklarla ve gençlerle ilgili faaliyetler yürütüyoruz. Adana Fotoğraf Amatörlüğü Derneği ile ortak paneller düzenliyoruz. Seyhan Rotary Kulübü ya da Çukurova Rotary Kulübü gibi farklı rotary kulüpleri ile ortak paneller, söyleşiler düzenliyoruz. Bunlar da sivil toplumla kurduğumuz ortaklıklar (İLAK2).

İLAK2, belediyeler ile yaptıkları bu iş birlikli çalışmaların genel olarak sinema alanında olduğunu, dernekler ile yapılan iş birliklerinde ise panel, söyleşi ve atölye çalışmalarına yer verildiğini sözlerine eklemiştir. Çalışma alanının sinema olmasından dolayı kendisinin sinema bağlamındaki iş birliklerinde daha fazla yer aldığını ifade ederek iş birlikli çalışmaların kapsamına ilişkin şu açıklamaları yapmıştır:

Sinema tarihi, sinema arkeolojisi, hepsi sinema oluyor. Uçan Balon, Çocuk ve Gençlik Derneği ile ayrıca fotoğraf atölyeleri ve benzer şeyler de düzenliyoruz. Bir de doğrudan doğruya -tek örneğimiz belki ama- ticari bir şirketle kurduğumuz, özel sektörle kurduğumuz maddi ilişkiye dayalı olmayan bir ortaklığımız da var. Fujifilm Adana ile. Fujifilm de bizim öğrencilerimizin çalışmalarına ekipman desteği sağlıyor. Kimi zaman da biz de onlar için atölyeler ya da yine benzer şekilde paneller, söyleşiler gerçekleştiriyoruz (İLAK2).

Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda dikkate alınan kurumsal faktörler ile ilgili olarak İletişim Fakültesinin mevcut ihtiyaçlarının karşılanmasına verilen önemi vurgulamışlardır. Yapmış oldukları açıklamalar ile fakültenin kurum dışı iş birlikli çalışmalarında öğrencilere akademik ve maddi fayda sağlama politikasının benimsendiğini ortaya koymuşlardır. İLAK1, özel sektörle yürüttükleri iş birlikli çalışmalarda öğrencilerin hem iş birliği sürecine katkı sağladığını hem de bu süreçte gelişim fırsatı yakaladıklarını şöyle açıklamıştır:

Temel olarak TEMSA ile yürüttüğümüz bir staj projesi var. Bir de aslında çok yeni protokol süresi dolmuş olan ama yine de çalışmaya devam ettiğimiz, sesli betimleme derneğiyle yürüttüğümüz bir iş birliği var... Her ikisinde de proje koordinatörü olarak görev yaptım. TEMSA ile yürüttüğümüz proje aslında sadece bir dönemlikti. Orada yurt dışından gelen bir başka stajyerin gönüllü olup böyle bir şey yapmak istemesiyle ortaya çıkmış bir olaydı. Bizim öğrencilerimiz kurum içi bir bülten hazırlıyorlar yöneticilerin daha kolay haber takibi yapabilmesi için. Biliyorsunuz ki böyle büyük şirketler kendilerine ilişkin ve sektöre ilişkin haberlerin takibini belli kurumlara, ajanslara yaptırıyorlar. Ama onları seçip ayıklamak, okumak yöneticiler için çok fazla zaman isteyen bir şey. Bizim

öğrencilerimiz bunları derleyip toparlayıp haftalık bir bülten hazırlıyorlar. Bir dönemlik bir proje olarak başladı aslında. Sonrasında seçtiğimiz öğrencilerin çalışmaları çok beğenildi. Çok iyi iş çıkardılar (İLAK1).

İLAK1, fakültenin ve öğrencilerinin iş birlikli çalışmalarındaki performansının ortaklık yapılan paydaş firma tarafından beğenilerek iş birlikli çalışma süresinin uzatıldığını ve bu durumdan duyduğu memnuniyeti ifade etmiştir. Benzer şekilde İLYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasında gözetilen önemli bir faktörün öğrenci yararı olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda yaptıkları iş birlikli çalışmalara örnek olarak bir özel şirket ve bir dernek ile yaptıkları çalışmalardan bahsetmiş ve bu çalışmalarda öğrenci yararını gözettiklerini şöyle dile getirmiştir:

Örneğin TEMSA ile bir iş birliğimiz var, iş birliği protokolümüz. TEMSA bünyesindeki kurumsal iletişim faaliyetleri kapsamında öğrencilerimiz TEMSA'nın dijital bülteninin hazırlanmasında ve TEMSA içerisinde gerçekleştirilen iletişim çalışmalarında rol oynuyorlar. Bunu yaparken de bir çalışma sistemi içerisinde bulunuyorlar. Öğrencilerimiz burada çalışıyorlar aslında, iş birliğimiz bunu da kapsıyor... Bunun dışında yine eğitim alabildikleri SEBEDER (Sesli Betimleme Derneği) var. Bir sivil toplum kuruluşu olarak filmlerdeki diyalogların özellikle duyma ve görme engelli bireyler için sesli betimleme vasıtasıyla aktarımı, anlatımı konusunda [çalışıyor]. Türkiye'de az sayıda insan tarafından yapılabilen bir uygulama gerçekleştiren Sesli Betimleme Derneği, bu konuda bir eğitim vermek için üniversitemizde, fakültemizde bir iş birliği gerçekleştirdi. Bu iş birliğinde de yine amacımız hem öğrencilerin bu konuda eğitim alması hem de bu konuda kendilerini geliştirebilmeleri (İLYK1).

İLYK1, gerçekleştirdikleri kurum dışı iş birlikli çalışmaların önemli bir bölümünün topluma hizmet bağlamında sosyal sorumluluk değeri taşıdığını ve öğrencilere eğitsel ve maddi faydalar sağladığını vurgulamıştır. YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar kapsamında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin de dahil olduğu projeler yaptıklarını şu sözlerle açıklamıştır:

Türkiye'de başka kurumlarla iş birliği içindeyiz. Mesela, şu anda Milli Eğitim'den beş öğretmeni eğitime götürdüm. Okullarla iş birliği içindeyiz. Mesela orada bir metodoloji oluşturuldu. Çocukları suçtan uzak tutmak için öğretmen-veli, okul-öğretmen ilişkilerinin nasıl geliştirilebileceği ve derslerde bizim bunu nasıl işleyebileceğimiz ele alındı. Yani, okullarla da sürekli iletişim halindeyiz. Sadece kuruma değil, aslında bölgedeki gelişime de katkımız var (YDAK2).

YDAK2, okullarla birlikte çocukları suçtan uzak tutmayı hedefleyen projelerine benzer nitelikte çeşitli çalışmalar yürüterek aslında bölgenin toplumsal gelişimine de katkı sağladıklarını belirtmiştir. YDYK1 ise yüksekokul tarafından gerçekleştirilen uluslararası bir kongrenin kurum dışı iş birliği çalışmalar kapsamında değerlendirilebileceğini söylemiş ve görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Yine uluslararası kongre başlıyor Ekim ayında. Bu da ciddi bir kurumsal iş birliği içerisine giriyor. Diğer fakültelerden, diğer üniversitelerden ve yurt dışından. Yani yurt içi ve yurt dışı iş birliğini kapsayan bir proje. Bu ilki olacak ve devamı gelecek. Bunu hedefliyoruz. Kurumsal hedeflerimiz arasında (YDYK1).

YDYK1, birimin bazı sivil toplum kuruluşlarıyla da iş birlikli çalışmalar içerisinde yer aldığını ve ayrıca farklı yayınevlerinin desteğiyle öğretim kadrosunun mesleki gelişimini destekleyici iş birlikli çalışmalar yapıldığını şu şekilde dile getirmiştir: “Yine farklı yayınevlerinin hocalarımız [için] eğitim seminerleri oldu. Alanda bilinen teacher trainer’lar (öğretmen yetiştiriciler) geldi. Sunumlar yaptı... Filipinler Büyükelçiliğinin burada yaptığı sunum vardı. Bunlar hep kurum dışı iş birlikleri... Sosyal dayanışma amaçlı LÖSEV ile yaptığımız iş birliği vardı” (YDYK1). YDAK2 ise yüksekokul olarak özellikle yurt dışından çok sayıda okul, üniversite, belediye ve sivil toplum kuruluşuyla iş birlikli çalışmalar gerçekleştirdiklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

Şu anda bir projemizin koordinatörü Danimarka’dan bir belediye. Bu iş birliğinde bir belediyenin eğitim amacıyla okullarla, üniversitelerle nasıl bir iş birliği içerisinde olabildiğini görüyoruz. Sivil toplum kuruluşlarıyla çalıştık. Aslında bunlar yurt içinde çok fazla yapmadığımız iş birlikleri. Bunu aslında yurt içine de taşımamız gerektiğini düşünüyorum. Ama çok çeşitli kurumlarla çalıştık. Yani okullarla, üniversitelerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, belediyelerle. Bu tür kurumlarla çalıştık. Şu ana kadar saymadım ama herhalde yüze yakındır (YDAK2).

YDAK3 de yurt dışındaki üniversiteler ve proje alanında çalışan şirketler ile ortak projeler yapma amacıyla iş birliği içinde çalıştıklarını şu şekilde anlatmıştır:

... Şu an bir TÜBİTAK projesi hazırlıyoruz ve bir Erasmus projesi için de Ulusal Ajansa başvuru sürecindeyiz... Yurt dışındaki üniversitelerin sunmuş olduğu bazı proje taslakları var. Onlarla da mail yoluyla önce iletişime geçtik. Biriyle iki hafta önce görüştük. Bazı şirketler de var aslında. Erasmus projelerine ön ayak olma görevi gören. Bunlardan biriyle iki hafta önce iletişime geçmiştik. Yunanistan’da

bu şirket. Daha önce kendi yaptıkları bir projenin örneğini bize gösterdiler. O proje kapsamında engelli bireylere board games (masa oyunları) hazırlıyorlar. Ve bunu uygulamışlar. Çok kapsamlı kazanımlar elde edildiğini ifade ettiler. Biz de bu şirketle YADYO'daki öğrencilerin dahil olacağı bir proje için iş birliğine girdik (YDAK3).

Akademisyenler, genel olarak kurum dışı iş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken dikkate alınan başlıca kurumsal faktörlerin; akademik personelin mesleki ihtiyaçları, eğitim süreçleri ve öğrencilere fayda sağlama politikası olduğunu belirtmişlerdir. Kurumda yaşanan sorunlara çözüm bulunmasına katkı sağlayan ve kurumun ihtiyaçlarını merkeze alan iş birlikli çalışmalar yürüttüklerini vurgulamışlardır. YDAK2, iş birliklerinin kapsamına karar verirken bu çalışmaların akademik birime ve üniversiteye sağlayacağı yararın değerlendirildiğini şu şekilde dile getirmiştir:

Projelere karar verirken açıkçası biz kendi uzmanlık alanımızla bağlantılı olup olmadığına; burada uygulayabileceğimiz, bize katkısı olabilecek ve bizim de katkımızın olabileceği bir proje olup olmadığına bakıyoruz. Mesela Avrupa Birliği projelerinde bu dengeyi (üniversite-dış ortak iş birliği dengesi) çok görmek istiyorlar. Yani bir projede mutlaka sivil yapı olmalı (YDAK2).

YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken bu çalışmaların uygulanabilir olup olmamasının dikkate alınan önemli bir faktör olduğunu dile getirmiştir. YDAK3, YDAK2 ile benzer şekilde, kurum dışı iş birlikli çalışmaların uygulanabilirliğinin değerlendirme ve karar süreçlerinde belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu yöndeki görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır:

Feasible [uygulanabilir] olması gerekiyor. Gerçekten yaşadığım bir problem varsa onun üzerine araştırma yapmak için yola çıkıyorum. Yani bu önemli. Çünkü sınıf atmosferini soluyan, yaşayan biziz. Öğretmekle mükellefiz. Görevimiz bu, mesleğimiz, kariyerimiz bu. Yani aslında yapılan çalışma bir şeyi değiştirsün diye yapıyorum. Bu kaygıyla herkesi düşünüyoruz. Mesela, eş dizimliği [dilbilgisi konusu] çalışma sebebim, ben bunu kolay yaparım değil. Bu konuya karar verme sebebim A1, A2 hatta ikinci bloğun ilk döneminde dahil, P2'lerden bir kısım öğrenci de dahil, bazı eş dizimlikleri doğru kullanamıyordu. Onun üzerine mesela bu yola koyuldum. O yüzden bence gerçekten yaşadığım, teaching'de (öğretimde) yaşadığımız bir sorun olmalı. Bu sorunu nasıl çözebileceğimize dair alternatif yollar, uygulamalar, materyaller düşünmek zorunda hissettim kendimi (YDAK3).

YDAK3 kurum dışı iş birlikli çalışmaların çıkış noktasının mesleki süreçlerde ve eğitim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar olduğunu öğrencilerinin öğrenmede zorlandığı

bir konu hakkında yaptığı bir projeyi örnek vererek anlatmıştır. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların yapmış olmak için değil gerçekten sahada karşılaşılan bir soruna çözüm bulmak için gerçekleştirilmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerdeki akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, kurum dışı ortaklarla birlikte yürütülen iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörler; kurum düzeyinde, personel düzeyinde ve iş birliği sürecinin yönetimi çerçevesinde analiz edilerek yapılan kodlamalar Tablo 19’da paylaşılmıştır.

Tablo 19

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Kısıtlayıcı Faktörler

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Kısıtlayıcı Faktörler	Tema	Alt Temalar	Kodlar
		Kurum Düzeyinde Kısıtlayıcı Faktörler	➤ Fiziki alt yapı/donanım sorunları ➤ Bütçe sorunları ➤ Malzeme teminindeki ekonomik sıkıntılar ➤ Döner sermayeden akademik birim düzeyinde yeterli pay alınamaması ➤ İş birliklerinden elde edilen gelirin akademik birim tarafından kullanılamaması ➤ Akademik personel üzerindeki yayın baskısı ➤ İş birliklerine yönelik resmi yazışmalar için standartların bulunmaması ➤ İş birliği yapılacak kurumlara ilişkin politik risk faktörleri ➤ Öğretim elemanlarının ders yükleri ➤ İdari açıdan kurumsal işleyiş ➤ İş birliklerinin kurumsal bir çalışma olarak algılanmaması ➤ Çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanamaması
		Personel Düzeyinde Kısıtlayıcı Faktörler	➤ Çalışmalarda yeterli sayıda ve çeşitlilikte personelin yer almaması ➤ Genellikle aynı personelin çalışmalarda görev alması ➤ İş birliği süreçlerini destekleyecek idari personelin yetkin olmaması ➤ Öğretim elemanlarının bireysel iş birliklerini tercih etmesi ➤ Kişisel ve sosyal ağların yetersizliği ➤ Ders verme dışındaki akademik faaliyetlere ilgisizlik
		İş Birliği Sürecinin Yönetimine İlişkin Kısıtlayıcı Faktörler	➤ Farklı paydaşlarla ilgili mahremiyetin korunmasının zorluğu ➤ Ortak çalışmalarda akademik bilginin değerinin azaltılması riski ➤ İş birlikli çalışmaların takvimi nedeniyle iş birliklerinin anında uygulamaya konulamaması ➤ Süreçlerin kamu kurumlarında yavaş işlemesi ➤ Üniversite ve özel sektör arasındaki çalışma sistemi farklılığı ➤ İş birliği yapılan bazı kurumlardaki üniversiteye yönelik olumsuz algı ➤ Personelin görev dağılımının sistemli/dengeli bir şekilde yapılamaması ➤ Planlamalar ile işleyiş süreçleri arasında uyum sağlanamaması ➤ Personel sayısının azlığına bağlı olarak taleplere zamanında cevap verilememesi

Kurum dışı iş birlikli çalışmaları kurum düzeyinde kısıtlayıcı faktörlere ilişkin akademisyenler tarafından altı en fazla çizilen konu bütçe sorunları olmuştur. Bununla bağlantılı olarak, bazı bölümlerin yürüttüğü iş birlikli çalışmalar sayesinde elde ettiği gelirden yeterli seviyede yararlanamaması da önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir. İş birliklerini personel düzeyinde kısıtlayıcı faktör olarak çalışmalarda yeterli sayıda personelin yer almamasının üzerinde durulmuştur. Katılımcılar, bu durumun çalışmaların sürdürülebilirliğinin önünde bir engel olduğunu düşünmektedirler. Yapılan görüşmelerde öğretim elemanlarının kurum dışı iş birlikli çalışmalar konusunda büyük bir istek ve heyecan taşıdıkları görülmesine rağmen akademisyenler, iş birlikli çalışmaları kısıtlayan birçok faktör olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Akademisyenlerin değindiği kurum düzeyinde kısıtlayıcı faktörlerden birisi, iş birliği yapılacak kurumların olası politik bağlantıları olmuştur. Personel düzeyinde ise öğretim elemanlarının ders yüklerinin ve akademik personel üzerindeki yayın baskısının iş birlikli çalışmaları kısıtladığı konusunda akademisyenler görüş birliği içinde olmuştur. Akademisyenler, iş birlikli çalışmalar kapsamında iş birliği sürecinin yönetimine ilişkin kısıtlayıcı bir faktör olarak ise kamu kurumlarındaki bürokratik hantallığa vurgu yapmışlar ve farklı paydaşlara ait bilgilerin mahremiyetinin korunması konusunda yaşanan sorunları dile getirmişlerdir. İş birliği sürecinin yönetimi bağlamında dile getirilen bir başka sorun, üniversite ve özel sektör arasındaki çalışma sistemi farklılığı olmuştur. Özel sektörle yürütülen iş birlikli çalışmalarda özel sektörün taleplerinde sabırsız davranabildiği ve bunun iş birlikli çalışmaların yönetimine dair bir zorluk ortaya çıkardığı akademisyenler tarafından ifade edilmiştir.

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kısıtlayan faktörlere ilişkin görüşlerini ifade ederken, kamu üniversitelerindeki bürokratik yavaşlık nedeniyle iş birlikli çalışmalarda kullanılacak malzemelerin fiyatlarında oluşan artışa işaret etmiş ve bu maliyet artışının iş birlikli çalışmaları kısıtladığını şöyle anlatmıştır:

Üniversitedeki süreç ciddi anlamda ağır. Özel sektör bıkma noktasına geliyor. Mesela özel sektörde bir şey alınacağı vakit hemen hızlı bir şekilde karar verilir, aksiyon alınır, piyasa araştırması yapılır ve alımı gerçekleştirilir. Ama kamu sektöründe güven üzerine bir sistem kurulmadığı için her aşamasını ispatlamak zorundasınız. Her aşamasını bir sürü kağıtla, bürokratik işlemlerle ve benzeri sayfalar dolusu yazıyla [ispatlamalısınız]. Bu hem mürekkep hem toner hem de zaman kaybı. Ve netice itibarıyla ciddi anlamda engeller de olabiliyor. Yani, bir alımın başta fiyatını x lira olarak belirliyorsunuz. Özel sektörde hızlı

oluyor ama devlet kademesindeki hantallık yüzünden x artı delta x oluyor fiyatı. Ve kaçırıyoruz, milli sermaye kaçıyor (GDAK2).

GDAK2'nin iş birliklerini kısıtlayıcı bir faktör olarak dile getirdiği “bürokratik hantallık” GDAK1 tarafından da şu şekilde açıklanmıştır:

... Üniversitenin işleyişi de özel sektöre göre daha yavaş. Çünkü çok daha farklı görevlerimiz, sorumluluklarımız var. Tek iş kolumuz bu değil, onun sıkıntısını çok çekiyoruz. Bize gelen en büyük şikâyet sanırım sonuçları yavaş döndürmemiz. Ama bu hem eleman eksikliği nedeniyle hem de farklı sorumluluklarımızın olması nedeniyle [oluyor]. Yani, özel sektörden gelen analizlere biraz daha öncelik tanıyoruz açıkçası. [Bu sonuçlara] hızla ihtiyaçları oluyor çünkü. Bu [ihtiyaç] gümrük olabiliyor, ithalat olabiliyor. Herhangi bir üretim için bekleyen bir numune olabiliyor. Yani onlara öncelik tanıyoruz... Savcılıklardan ya da kamudan gelenlere ne zaman öncelik tanıyoruz? Ölümlü bir vakaysa biz öncelik tanıyoruz. Öyle değilse normal akışına bırakıyorsunuz... Kişi sayımızdan [dolayı] yetemiyoruz. Bu da kamu işte. Nasıl kamuda her şey yavaş yürüyorsa, biz de aynı sıkıntıya giriyoruz. Keşke girmesek ama oluyor bu (GDAK1).

GDAK1, kamu kurumlarındaki yavaş işleyişin kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısını sekteye uğratan kısıtlayıcı bir faktör olduğunu belirtirken personel sayısının yetersizliğinin de bu yavaşlığın nedenleri arasında yer aldığını dile getirmiştir. GDYK1 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütülmesini kısıtlayıcı faktörlere ilişkin laboratuvarlarının elde ettiği yüksek gelire rağmen kendi yarattıkları katma değerden yararlanamadıklarını ve buna bağlı olarak maddi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmiş ve şu açıklamaları yapmıştır:

... Mesela iki yıldır biz bununla uğraşıyoruz. Çözdük gibi ama çoktan halletmemiz lazımdı. Bu öngördüğümüz şey istediğimiz zaman içerisinde gerçekleşmiyor. Nedeni de maalesef üst yönetimde o beklediğimiz normal döngünün gerçekleşmemesi. Normal döngü nedir? Laboratuvar bir gelir getiriyorsa, o gelirin kurallar çerçevesinde laboratuvara yansıtılması. Kâğıt üzerindeki uygulamalar yerine gelmezse, yani o ödeme bize verilmezse, zamanında bu yapılmazsa, o zaman da bir anlamı kalmıyor. Yaptığım planlamanın ve öngörünün bir anlamı kalmıyor. Bu tür sıkıntılarımız var. Yine eleman yönünde bu yönde sıkıntılarımız var. Laboratuvar gittikçe büyüyor. Bir risk faktörümüz de gelen numuneye karşı cevap verebilmek. Gelen numune sayısını karşılamamız için artı bir elemana ihtiyacımız var. Analiz laboratuvarında zamanında cevap verebilmek için. Şu anda geldiğimiz noktada en büyük handikabımız mesela: ... Birinci ay adli makamlardan gelen rapor taleplerine, birinci ayda gelen

numunelere yeni bakmaya başladık. Bunun da tek nedeni maalesef eleman sıkıntısı. Gelen numune sayısı çok, yığılma var. Bu sefer de rapor vermede, geri dönüşlerde biraz sıkıntı yaşıyoruz (GDYK1).

GDYK1 de GDAK1 ile benzer şekilde personel eksikliğini önemli bir kısıtlayıcı faktör olarak ifade etmiş ve personel eksikliğunun kurum dışı iş birlikli çalışmaların verimini ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediğine vurguda bulunmuştur. GDAK2 ise kurum düzeyindeki kısıtlayıcı faktörlerden fiziki altyapı/donanım ve bütçe sorunlarının yürüttükleri projelerin önünde önemli bir engel olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

... Altyapıda dediğim gibi sıkıntılarımız var. Çoğu cihazımız çalışmaz durumda. Şimdi biz bir projeye başlıyoruz. Cihazın şu parçasını almak için bütçe oluşturuyoruz. Fakat o parçayı alıyoruz, yanındaki parça bozuluyor. Ve bizim bütçemiz olmadığı için o cihaz âtil duruma düşüyor. Bir milli servet âtil duruma düşüyor. Ve biz bunu kendi kurumumuz içerisindeki kaynaklardan çözmeye çalıştığımızda, bütçe yok. Ben bütçe yok kelimesini artık duymak istemiyorum. Bütçe var, organize edilmeli (GDAK2).

GDAK2, bütçe yetersizliğinden ziyade var olan bütçenin doğru ve yerinde kullanılamaması yönünde bir sorun olduğuna işaret etmiştir. Bütçe yönetiminin etkili bir şekilde yapılması durumunda kurum dışı iş birlikli çalışmaların niteliğinde de bir gelişme olacağını düşünmektedir. Görüşmelerde yer alan katılımcılardan sadece GDYK2, diğer katılımcıların aksine, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda çok fazla kısıtlayıcı faktör olmadığını ifade etmiş ve görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Yani, şimdi tabii dışsal olarak bunlar sözleşme kapsamında yapıldığı için pek önemli bir risk faktörüyle karşılaşılmıyor. Çözebiliyoruz sıkıntıları. Ancak işletmede mali yönden ya da diğer açılardan herhangi bir sorun ya da sorunlar olduğunda, bu tür sorunlar yapılan araştırmaya da yansımaktadır (GDYK2).

GDYK2 karşılaştıkları kısıtlayıcı faktörlerin çok fazla veya çok ciddi olmadığını düşünse de bahsettiği tek kısıtlayıcı faktör, diğer katılımcılar tarafından da üzerinde durulan maddi yetersizlikler olmuştur. İLYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörler kapsamında idari açıdan kurumsal işleyişe işaret ederken üst yönetim ve akademik birim arasındaki fikir ayrılıklarından söz etmiş ve görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Dikkate aldığınız risk faktörü en çok gündelik politikalar oluyor. Güncel, gündelik politikalar. Kurum olarak biz, siyaset üstü kurumlarız aslında. Ama kurum dışı görüşmelerde bu risklerle karşılaşabiliyoruz. Bu bizi biraz yoruyor. Çünkü bakış açısı ve görüş biraz ona göre biçimleniyor. Herhalde en çok bu zorluyor. Diğer [bir faktör olarak] kurum içinde üst yönetim ile birim arasındaki uyumsuzluklar da söz konusu (İLYK2).

İLYK2, iş birliği yapılan kurumların politik duruşlarının önemli bir risk faktörü oluşturduğunu düşünmektedir. Katılımcı bu noktada bazı konularda özgür bir şekilde davranmadıklarını, bağlayıcı birçok faktör olduğunu ve üst yönetime bazı hususları anlatırken sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir. Bunun sebebi olarak iletişim alanının biraz daha kapsayıcı, geniş ve kucaklayıcı bir alan niteliğinde olmasını gösterirken kurumun üst yönetimi ile bazı durumlarda ortaya çıkan anlayış farklılıklarının zaman zaman kısıtlayıcı bir faktöre dönüşebildiğini söylemiştir.

Katılımcılar, iş birlikli çalışmaları personel düzeyinde kısıtlayıcı faktörler ile ilgili olarak iş birlikli çalışmalarda yeterli sayıda akademik personelin yer almadığından ve bazı öğretim elemanlarının bireysel çalışmaları tercih ettiğinden yakınmışlardır. İş birlikli çalışmalarda görev yapacak idari personel sayısının yetersiz olması da katılımcılar tarafından dile getirilen bir başka kısıtlayıcı faktör olmuştur. Bu bağlamda İLAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kısıtlayıcı faktörler kapsamında çalışmalarla ilgili yazışmaları takip eden idari personel eksikliğinin ve bütçe sorunlarının altını çizmiş ve bu hususlarla ilgili olarak ayrıca şunları dile getirmiştir:

Medyada engelli bireylerin istihdamı ile ilgili Adana’da bir araştırma yapıyoruz. Bir yandan her gittiğimiz yerde bir network oluşuyor. Ve onları atölyeler yapmak için fakülteye davet edeceğiz. Her şeyi bir şekilde fakülteyle ortak nasıl yapabiliriz gibi [düşünüp] fakülteye entegre etmeye çalışıyoruz. O anlamda çok bir çatışma yaşadığımı söyleyemem ama az önce söylediğim kurumsal zorluklar o çatışmayı yaratabiliyor. İşte mesela bütçe meselesini düşünmek gibi dergi çıkarırken (İLAK1).

İLYK1, fakültenin kurum dışı iş birlikli çalışmalarında öğrencilerin de aktif rol alabildiğine dikkat çekerek öğrencilerin bu çalışmalara uyum sağlamada zorlanmalarının bir risk faktörü oluşturarak istenen verimin elde edilmesini engelleyebildiğini belirtmiştir. Bunun olmaması için yaptıklarını ise şu şekilde açıklamıştır:

Risk olarak öğrencilerin özellikle uyum konusunda problem yaşayabileceğini düşünüyoruz. Öğrencilerin dahil olduğu iş birliklerinden bahsedecek olursak; gönüllü olabilecek, istekli olabilecek öğrencileri öncelikli olarak zaten bu iş birliği içerisinde dahil ediyoruz. Ardından yine duyurular yaparak kendini geliştirmek isteyen, bu konuda eğitim almak isteyen ya da aldığı eğitimi göstermek isteyen öğrencileri yine işin içerisine dahil ediyoruz. Risk burada tabii. Öğrenci uyum sağlayamayabiliyor. Biz bunun önüne geçmek için öncelikle gönüllülük esasını dikkate alıyoruz. Ardından duyurularla yani, doğrudan görevlendirme yerine öğrencilerimizin talepleri doğrultusunda iş birliğine dahil olmalarını sağlıyoruz. Yine aynı şekilde akademisyenlerimizin, yani öğretim elemanlarımızın dahil olduğu iş birliklerinde de çalışma alanlarımıza göre [rol veriyoruz]. Örneğin, protokol yönetimi eğitimi için bu konuda gerekli altyapıya sahip olan bir hocamızı, öğretim elemanımızı sürecin içerisine dahil ediyoruz. Çünkü uyum yakalanamaması önemli bir risk olabilir. Ya da talep edilen iş birliğinin kapsamının içinin doldurulamaması, yani amacına ulaşamaması. Bu önemli bir risk olabilir. Yine zamanla ilgili olarak biz özellikle bir zaman aralığı mutlaka belirtiyoruz. Zaman bize göre önemli bir risk... Bu gibi sorunlara neden olmamak için belirli bir zaman mutlaka belirtiyoruz, karşılıklı konuşarak tabii. Çok uzun bir zaman dilimine yayılmasını istemiyoruz, gerçekçi olmak adına da. Belirli bir zaman içerisinde eğer istediğimiz verim, iş birliğinin amacı gerçekleşmiş ise uzatabiliyoruz (İLYK1).

İLYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda kurum ve personel düzeyindeki kısıtlayıcı faktörler nedeniyle belirlenen hedeflere tam olarak ulaşamamasının bu çalışmaların sürdürülebilirliği açısından da bir engel teşkil ettiğine dikkat çekmiştir. YDAK2, Çukurova Üniversitesi'nin kurumsal projelerinin üniversitenin tanınırlığına önemli katkılar sağladığını ve bu projelerin, üniversitenin akademik alandaki ve araştırma alanındaki gücünü ve başarısını ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Ancak, bu projelerin zaman zaman kurumsal olarak değerlendirilmeyip kişisel projeler olarak görülmesinin projelerin değerini düşürdüğünü belirtmiştir. Bu durumun, proje yürütücülerinin motivasyonunu da olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Bu doğrultudaki görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

Tanınırlık anlamında inanılmaz katkısı var üniversiteye. Şu anda çeşitli kurumların sitelerinde bizim bağlantımız var. Bu parasız reklam gibi. Ama bu projeler maalesef kişisel gibi düşünüldü. Bu projeleri herhangi bir yönetime (yönetim kadrosuna) bağlı olarak düşünmüyorum. Her yönetimde öyle oldu. Kurumsal olarak düşünülmediği için de resmiyette şu tür şeyler oluyor: Bir toplantıya gittik, geldiğimizde telafiler yapıldı. “[Haftada] bir gün proje çalışmak istiyoruz, bir gün ders almasak” dediğimizde hayır mutlaka her gün alacaksınız

denildi. Halbuki bu da kurumsal bir iş. Kurumsal görünmüyor. Genel sıkıntı o (YDAK2).

YDAK2, yapmış olduğu açıklamalar ile kurum dışı iş birlikli çalışmalarını mevcut ders yükleri ile birlikte yürütmenin zorluğunu da ortaya koymuştur. YDYK1, tıpkı YDAK2 gibi, kurum dışı iş birlikli çalışmaların daha kurumsal normlarla yürütülmesi gerekliliğine işaret ederken sürdürülebilirlik vurgusu yapmıştır. Bu konudaki açıklamaları şu şekildedir:

Bir kere sürdürülebilir olamayabilir. En büyük risk bu. Sürdürülebilirliği sağlamak çok önemli. Sürdürülebilirliği sağlayamıyorsan niye başlıyorsun? Yani, one shot (bir defalık) bir şey istemiyoruz hiçbir zaman. Sürdürülebilir olamama riskini nasıl elimine ederiz? Biz bunun için uğraşıyoruz hep... Mesela ne dedik? Bugün oluşturduğumuz bir şey için bu birincisi. Hiçbir zaman bir tane yapmayacağız. Birincisi diye kendimizi bağlıyoruz. İkincisi, üçüncüsü [olacak] yani. Bunu bir norm yapıyoruz. Kurumsal norm. Kurumsal norm yerleştirmek istiyoruz (YDYK1).

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütülmesinde önemli bir kısıtlayıcı faktörün bürokrasi olduğunu dile getirmiştir. Bürokrasiden ve iş birliği yapılan paydaşların politik bağlantılarının olmasından kaynaklanan risklere ilişkin görüşleri şu şekildedir: “Bürokrasi devreye giriyor bazen. Politika devreye girsin istemiyoruz. İşimizi sadece bilimsel ve gerçekten yurtsever bir tarzda yapıyoruz. Bazen iş birlikleri bilimsel olsa da farklı bir politikanın takip edildiğini anladığımızda hiç bulaşmadan vazgeçiyoruz. Yani oradaki şey güven sorunu” (YDYK1). YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalar sırasında ortaklık kurulacak kurum ve kuruluşların politik bir bağlantılarının olup olmadığını araştırmak zorunda kaldıklarını ifade ederek bunu kısıtlayıcı bir faktör olarak nitelendirmiştir. YDAK3 ise bazı kurum dışı iş birlikli çalışmalarda kurum ve kuruluşların yönetmeliklerinde yer alan bağlayıcı kuralların, iş birliklerinin yönetimine dair süreçleri zorlaştırdığını ve bu nedenle yapılan planlamalarda değişikliğe gitmek zorunda kalabildiklerini şöyle ifade etmiştir:

Bazen niyetlerle gerçek birbirini karşılamıyor. En önce bunu söyleyeyim, sonra açıklamaya çalışayım... Mesela, bizim bu yıl ikincisini düzenleyeceğimiz uluslararası konferansımıza katılacak olan katılımcıların bir kısmı TÜBİTAK bursiyeri hocalar ve araştırmacılar. Bu şansı, bu fırsatı kullanmak istiyorlar doğal olarak konferans için. Ama eğer konferansın düzenleme grubunda, organizasyon grubunda, bizim üniversite dışında başka bir kurum, paydaş yoksa TÜBİTAK

bursunu bunun için kullanamıyorlar. Yani kurumların, kuruluşların kendi belirledikleri kurallar gerçekten kısıtlayıcı oluyor. Bir yerde karşınıza çıkıyor. Evet kaynaşma olmuyor. Kurum dışı paydaşlarla kaynaşma olmuyor. Bu sefer ne oluyor? Biz bireysel hareket etmek istiyoruz. Bireysel derken tek üniversite olarak yapmak istiyoruz bu çalışmayı (YDAK3).

YDAK3 tarafından ifade edilen bir başka kısıtlayıcı faktör, akademik kadronun yeterli kişisel ve mesleki bağlantılara sahip olmamasıdır. Kendi alanları dışında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarla aktif bir iletişim halinde olmamalarının projelerinde dış paydaş bulmalarını zorlaştırdığını şöyle açıklamıştır:

Bence bağlantı, bağlantı bulabilmek bir sorun. Networkümüz (sosyal ağımız) genelde kendi alanımızdan insanlar olduğu için kurum dışı iş birliği yapabileceğimiz mecraları birebir tanımıyoruz. Böyle bir networkümüz yok. Ben kendi adıma öyle görüyorum. Burada çalışan arkadaşlarımı da düşünüyorum. Diyelim, 35-40 kişiye bence burada 40 kişiden 5 kişinin belki böyle bir network'ü vardır. Doğru network'ü ya da kim olduklarını biz bulamıyoruz. Öyle bir bağlantımız yok. Bu konuda sorun çekiyoruz. Önce kendi içimizden başlayarak iş birliğini planlıyoruz. Ama bunun için network'e ihtiyacımız var. Doğru adrese ihtiyacımız var (YDAK3).

YDAK3, kişisel sosyal bağlantılarının olmamasının yanı sıra iş birliği fırsatları bulabilecekleri mecralara ulaşma güçlüğüne, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kısıtladığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, kurum düzeyindeki finansal sorunların ve daha önce belirttiği üzere, iş birliği yapılan konuda bağlayıcı yazılı kuralların olmasının kurum dışı iş birliklerini önemli ölçüde sınırlandırabildiğini şöyle açıklamıştır:

Engelleyici faktör olarak sanırım en altta yatan genelde bütçe ya da para oluyor. Çünkü dış paydaşlar güzel iletişimle, güzel tutumla yanaştığınızda yardımcı olmak istiyor. Onlar da kendi bütçelerine bakıp ne yapabileceklerse onu yapıyorlar. Ama daha üstüne çıkmak için bir şeyleri zorlamaları gerekiyor. Yani herkes küçük, orta, büyük kendi çapında aslında bir şeyleri gerçekleştirmeye çalışıyor... Yine kurallar ile ilgili olarak, birim veya yönetim kurulu olarak karar alabiliyorsunuz. Ama eğer YÖK'ün [kuralları varsa] ya da çok bağlayıcı ve değiştirilemeyecek kurallar, kanunlar varsa o zaman onlar da engelleyici oluyordur (YDAK3).

YDAK1, birimlerinin kurum dışı iş birlikli çalışmalar yapmasını kısıtlayan faktörler kapsamında yüksekokulun altyapı ve donanım eksikliklerine işaret etmiş ve bu

eksikliklerden dolayı toplantı organizasyonlarında bile zorlanabildiklerini şu şekilde paylaşmıştır:

Sıkıntı olan konulardan birisi de burada uygun bir toplantı salonumuzun olmaması. Burada proje toplantısı olacağı zaman internet bağlantınızın, toplantı salonunuzun olmayışı sorun oluyor. Bir kez karşıda Ziraat Fakültesi'nde toprak bölümündeki arkadaşımızdan rica ettik. Onların çok düzgün bir toplantı salonu var... Normalde başka yerlere gittiğimizde hiç düşünmediğiniz şeyler burada elimizde olmadığı için zorlanıyoruz. Mesela, bir kere toplantıyı bir yer kiralayıp orada yaptık. Bunlar sıkıntı oluyor (YDAK1).

YDAK1, fiziki ve teknik altyapıdaki eksikliklerin proje kapsamındaki teknik faaliyetler bir yana çalışma toplantılarının elverişli bir ortamda verimli bir şekilde yürütülebilmesi açısından da zorluk oluşturduğuna dikkat çekmiştir.

Akademik birimlerde yapılan görüşmeler sonucunda, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı faktörler, kurum ve personel düzeyinde analiz edilerek belirlenen kodlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Kolaylaştırıcı Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Kolaylaştırıcı Faktörler	Kurum Düzeyinde Kolaylaştırıcı Faktörler	➤ Üniversiteye duyulan güven ➤ Üniversitenin güçlü kurumsal imajı ➤ İş birliklerine yönelik profesyonel bakış açısı ➤ Akademik birim yönetimlerinin iş birliklerine yönelik olumlu tutumu ➤ Kurumsal bir yönetim sistemine sahip olunması ➤ Bilimsel bilgi birikimi ➤ Örgütsel bilgi kapasitesi ➤ İş birliklerinin bilimsel bir anlayışla değerlendirilmesi ➤ Kar elde etme amacının öncelikli olmaması ➤ Geliştirilebilecek kapasitede güçlü bir alt yapıya sahip olunması
	Personel Düzeyinde Kolaylaştırıcı Faktörler	➤ Gelişime açık bir akademik kadronun bulunması ➤ Akademik açıdan nitelikli bir kadronun bulunması ➤ Akademik personelin iş birlikli çalışmalara yönelik olumlu tutumu ➤ Akademik personelin disiplinler arası çalışmaya yatkın olması ➤ Akademik personelin geniş bir mesleki ağa sahip olması

Görüşmelerde akademisyenler, üniversitenin bölgede güçlü bir kurumsal imaja sahip olmasının ve buna bağlı olarak üniversiteye ciddi bir güven duyulmasının iş birlikli çalışmaların yürütülmesini kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Öğretim elemanları tarafından dikkat çekilen kurum düzeyindeki bir diğer önemli kolaylaştırıcı faktör, üniversitenin gerek teknik gerekse yönetsel açıdan geliştirilebilecek kapasitede bir altyapıya sahip olması olmuştur. Akademisyenler, üniversitenin ve akademik birimlerin iş birliklerine yönelik profesyonel ve bilimsel bakış açısının ve üniversitenin bölgedeki güçlü ve güven veren imajının, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanlarının iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığını vurguladığı bir başka nokta ise akademik birim yönetimlerinin iş birlikli çalışmalara ilişkin olumlu tutumu olmuştur. Personel düzeyinde kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı faktör olarak akademik kadronun gelişime açık ve yetkin olması üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda akademik kadronun birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışabilmesinin iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığı vurgulanmıştır. Görüşmelerde akademisyenler, akademik personelin kurum dışı iş birlikli çalışmalara yönelik olumlu tutumunun altını çizmişlerdir. Üniversitenin akademik kadrosunun gelişime ve öğrenmeye açık olmasının ve alanları itibarı ile disiplinler arası çalışmaya yatkın olmasının da kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığı akademisyenler tarafından vurgulanmıştır.

GDAK1, toplumda ve sektörde üniversiteye duyulan güven duygusunu ve iş birlikli çalışmalarda kâr amacının öncelikleri olmamasını kolaylaştırıcı faktörler olarak şöyle açıklamıştır:

Üniversite olmamızdan kaynaklanan bir güven duygusu var. Ben öyle düşünüyorum. Başka bir kurum olsaydı böyle olur muydu? Ya da herhangi bir özel firma olsa bu kadar [güvenilir miydi?]. Çünkü biz para, kazanç gütmeyen bir firmayız. Tabii ki analizleri belli bir ücretle yapıyoruz ama birinci önceliğimiz kar elde etmek değil... Bu, ilişkileri daha rahat ilerletmemize sebep oluyor (GDAK1).

GDAK1, analiz giderlerini çoğu zaman talep ettiklerini ancak amaçlarının maddi kazanç sağlamanın ötesinde topluma ve kurumlara fayda sağlamak olduğunu ve bu prensiplerinin dış paydaşlı iş birliklerinde üniversitenin tercih edilmesini sağladığını ifade etmiştir. GDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı faktörler bağlamında iş birlikli çalışmalara üniversitenin öğretim üyeliğine atama ve yükselme ölçütleri kapsamında yer verilebilecek olmasına değinmiş ve aşağıdaki açıklamaları yapmıştır:

Bildiğim kadarıyla, bu tarz iş birliklerine giren [çalışmalar] için bir destek yapılacağı, ek puan getirileceği söyleniyor. Bu önemli bir motivasyondur. Bu, bütün personelin aslında ana hedef noktasını belirliyor. Yani, buraya gelip sadece ders veren hoca da olabilir. Ama günün sonunda ben bir mühendislik fakültesinde, mühendislik bölümünde çıktık bazlı, uygulanabilir çalışmalar yapmak istiyorum... Çünkü mühendisliğin doğasında bu vardır. Mühendisliğin doğası bir şeyin teorize edilmiş halini uygulanabilir kılmaktır. Burada bu çalışmaları yapabilmemiz için yönümüzü daima saha çalışmalarına, uygulayıcılara, sanayiciyle beraber adım atmaya yöneltmeliyiz. Öyle bir yönelim içinde olmalıyız. Bu bağlamda yöneticilerin böyle bir paradigmaya sahip olması iyi bir şey. Böyle bir koşul koyması iyi bir şey. Ve özellikle bulundukları toplantılarda şu telkinlerde bulunmaları: “Biz bunu destekleyeceğiz. Ve yakın zamanda desteklerimizi göreceksiniz somut anlamda” demeleri... Bu aslında düşüncenin belirli bir yola kanalize olduğunu göstermektedir (GDAK2).

GDAK2, alanları itibarıyla sahada olmalarının önemini vurgularken üniversite yönetiminin son dönemde kurum dışı iş birlikli çalışmalar yapan akademik personel için çeşitli teşvik mekanizmalarını farklı şekillerde devreye sokma iradesi ortaya koyarak bir paradigma değişikliğini işaret ettiğini belirtmiştir. Bunun ise iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı bir etken olduğunu vurgulamıştır. GDYK1 ise ekip içi iletişimlerinin çok güçlü olduğunu ve bunun iş birlikli çalışmaların başarısının anahtarı olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: “Beş kişilik bir ekibiz biz. O ekip içerisinde de iyi bir iş birliği, iyi bir iletişim var. Zaten bu çağın getirdiği bir şey ama gelecek de bu yönde. İletişim olmayan bir yerde verimlilik olmuyor. Bu gerçekten anahtar kelime” (GDYK1). GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı faktörleri personel düzeyinde açıklamaya devam etmiş ve personelin kişilik yapısının iş birlikli çalışmaların planlanmasında ve yürütülmesinde etkili olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

Onun dışında tabii arkadaşlarım diyelim, çalıştığımız arkadaşların kişilik yapıları da diyelim. Bu da önemli bir faktör... Uyumlu bir ekibiz biz. Herkes kendi görevini biliyor. Görev dağılımlarımız var. O görev dağılımının dışına çıkmayacak şekilde herkes görevini yerine getiriyor. Bu çerçevede ben bunu güçlü bir yön olarak tabii ki görüyorum (GDYK1).

GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin görev dağılımlarına uygun bir şekilde çalışarak görevlerini yerine getirmesinin kurum dışı iş birliklerinin planlı ve sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlayan güçlü bir kurumsal nitelik olduğunu savunmuştur.

İLAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştıran faktörlerden akademik personelin ve yönetimin iş birliklerine yönelik olumlu tutumu üzerinde durmuş ve görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: “Fakültemizin özellikleri. Fakültemizin hem yöneticilerinin hem de mesai arkadaşlarımla bu çalışmalara yönelik tutumu. Fakültemizin disiplinler arası oluşu. Bu özelliklerinin etkisi oluyor çalışmalarda” (İLAK1). İLAK1, İletişim Fakültesinin çalışma alanı itibarı ile disiplinler arası çalışmalara yönelik yatkınlığa ve olumlu bakış açısına sahip olmasının iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığını söylemiştir. Benzer şekilde İLAK2, İletişim Fakültesi olmanın getirdiği avantajları vurgulayarak fakültenin dış paydaşlarıyla kurduğu olumlu ilişkinin, kurum dışı iş birlikli çalışmalar açısından kolaylaştırıcı bir faktör olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Ulusal televizyon kanallarında yayımlanan beş video habere dönüştü. Sadece proje koordinatörü olarak benimle yedi-sekiz büyük medya, gazete veya web portalı gibi kanallar kişisel olarak da röportaj yapar... Ama dediğim gibi bu bizim kurduğumuz ilişkiler, kişisel olarak kurduğumuz ilişkilerle olan şeyler. Ama sadece kişisel ilişkiler değil, kurumun İletişim Fakültesi olmasının da bu ilişkileri geliştirmede büyük etkisi oluyor. Sonrasında tabi bu [çalışmaların] medyada görünümü karşımızdaki kurumun bizimle iş birliği hevesini de artırıyor (İLAK2).

İLAK2, fakültenin yaptığı iş birlikli çalışmaların medyadaki artan görünürlüğünün dış paydaşları fakülteyle iş birlikli çalışma yapma konusunda heveslendirdiğini ifade etmiştir. İLAK2, iş birlikli çalışmaları kolaylaştırıcı bir diğer faktör olarak üniversitenin öğrenci kapasitesinin altını da şu sözlerle çizmiştir:

[İş birlikli çalışmaların] hem planlanması hem de yürütülmesi sırasında öğrencilerimizin katkısı ve insan kaynağı açısından üniversitede olmak bize olağanüstü avantaj sağlıyor. Örneğin, Altın Koza film festivali sırasında bir çalışma yapacağız. Bazen yirmiye yakın öğrenciyle çalışmamız, onları görevlendirmemiz, belki festival ekibine dahil etmemiz gerekiyor. Artık protokolle bu tür ilişkiler kuruyoruz Altın Koza ile. Dolayısıyla zaten üniversitemizin bu öğrenci kaynağı olmasa pek yapılabilecek şeyler değil (İLAK2).

İLAK2, üniversitenin hem öğretim elemanı hem de öğrenci açısından sahip olduğu insan kaynağı olmadan kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarılı olmasının çok zor olacağını vurgulamıştır. İLYK1 de fakültenin öğretim kadrosunun niteliğine vurguda bulunmuş ve fakültenin hem uzmanlık alanındaki bilgi birikiminin hem de iş birlikli

alışmalar sonucunda elde ettiği deneyim ve mesleki ağın kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştırdığını şöyle paylaşmıştır:

Hiç gündeme gelmeyen bir konuyu kendi bilgi birikimimiz ile -mesela, bilim iletişimi gibi bir konuyu- hem projeye çevirebilmek hem de çeşitli platformlarda paylaşabilmek açısından hocalarımızı destekliyoruz. Gazeteciler Cemiyeti’nde mesleki paydaşlarımızla bir araya geliyoruz. Bunları [buradaki paylaşımları] fırsata çevirmeye çalışıyoruz (İLYK1).

İLYK1, fakültedeki öğretim elemanlarının daha önce yürütmüş oldukları iş birlikli projeler ve dış paydaşlarla olan aktif iletişimleri sayesinde alanlarındaki meslek gruplarıyla olumlu ve yakın ilişkilere sahip olmalarını, kurum dışı iş birliği çalışmalarının yapılmasında bir fırsat olarak değerlendirmiştir. YDAK2, üniversitenin nitelikli akademik profilinin kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütölmesinde kolaylaştırıcı bir faktör olduğunu şu ifadelerle dile getirmiştir:

Kurumsal olarak aslında çok büyük bir kurumuz. Yani ben kurumu tanıttığım zaman ağızları açık seyrediyorlar. Büyük bir öğrenci potansiyeline sahibiz bir kere. Yani bir uygulama alanımız var... şu anda çalışan akademik personelin çok iyi yetişmiş olduğunu düşünüyorum. Türkiye’de en iyi akademik personel profiline sahip üniversitelerden biri olduğumuzu düşünüyorum. İdari olarak da hiçbir zaman yapmak istediklerimizi, projelerimizi irdileyip “Yok bu olmaz” demediler. Böyle bir şey yaşamadık çok şükür (YDAK2).

YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar ve projeler ile ilgili olarak bugüne kadar yönetimin olumsuz bir yaklaşımı veya engellemesi ile karşılaşmamalarını kolaylaştırıcı bir faktör olarak ifade etmiştir. Kurum dışı iş birlikli çalışmaları kolaylaştıran bir faktör olarak yönetimin olumlu tutumu konusunda YDAK3 de benzer görüşlere sahiptir. YDAK3’ün bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

Kolaylaştıran faktörler önce tutum olarak aklıma geldi. Bu da bir faktör. Mesela YADYO’nun son iki yıldır tutumu bu anlamda çok pozitif. Çünkü yetinmek değil de daha fazlasına ulaşmak için üstün bir çaba var. Bu kolaylaştırıcı bir faktör bence. Burada lider ve lider yardımcıları ya da birimler diyelim bu konuda kesinlikle daha fazla kendilerinden adıyorlar. Motivasyon çok yüksek... Her şeyi araştırıp, üstüne gidip, başvuru yapıp, süreci izleyip sonuçlandırma üzerine büyük bir çaba var. Gerçekten ben böyle hissediyorum. Mesela, “hayır” kelimesi ya da “olmaz” kelimesi şu an pek yok gibi burada... “Deneyeceğiz”, “başarmak için uğraşacağız” var. Ben bunu hissediyorum. Tutum açısından bu kolaylaştırıcı.

Hem de çok kolaylaştırıcı. Üste doğru çıktıkça diğer birimler de bence aynı durumda. Yani rektörlük ve alt birimleri de dahil. Kesinlikle sürekli bir attempt (teşebbüs) var, sürekli bir teşebbüs var kazanım elde etmek için (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmalar bağlamında gerek birim yönetiminin gerekse üniversite yönetiminin desteğini sürekli hissettiklerini ve bunun da akademik personelin kurum dışı iş birlikli çalışmalar planlama ve yürütme motivasyonunu artırdığını belirtmiştir. Öte yandan YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda her zaman öğrenci ve öğretim elemanları açısından akademik yarar gözettiklerini ve bunu da eğitim ve yönetim alanındaki alan yazını takip ederek yaptıklarını şu şekilde açıklamıştır:

Öğrenci ve hocanın burada hep ileri gitmesini istiyoruz. Yani akademik olarak yarar görmesi ve ileri gitmesi. Bu konuda motivasyonumuzu da literatürden alıyoruz. Yani daha önceki modelleri ve yapılmakta olan çalışmaları takip ediyoruz. Kafamızda sistematik bir yol ile gidiyoruz. Tamamen sistematik. Yani Akademik İnovasyon Koordinatörlüğünün kurulması da oradan çıktı. Yani yatırımımızı hep literatürden alıyoruz. Kafadan bunu istedik yaptık değil. Hepsinin bilimsel dayanağı var (YDYK1).

YDYK1, yüksekokuldaki öğretim elemanlarının üçte birinin İngilizce öğretmenliği alanında lisansüstü eğitim gördüğünü ya da lisansüstü çalışmalarını devam ettirdiğini vurgulamıştır. Bu sayede literatürü takip etme ve bu doğrultuda çalışmalar tasarlama olanağına sahip olabildiklerini ve bunun iş birlikli çalışmaları planlama ve uygulamada kolaylaştırıcı bir faktör olduğunu ifade etmiştir. YDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütülmesini kolaylaştıran faktörlerden birinin dış paydaşların üniversitelerle iş birlikli çalışmalar yapma konusunda istekli olması olduğunu dile getirmiştir. Bu yöndeki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

[Avrupa Birliği projelerinde] toplum kuruluşu da görmek istiyorlar, mutlaka üniversite de görmek istiyorlar. Üniversite çok olumlu algılanıyor. Yani güven veren ve teoriyi daha sağlam temeller üzerine kurabilecek kurum olarak görüyorlar. Bu yüzden üniversite olarak bizim bu tip projelerde şansımız yüksek oluyor. Çünkü olmazsa olmazı Avrupa Birliği projelerinin (YDAK2).

YDAK2, dış paydaşların iş birlikli çalışmalarda bir üniversite ile çalışmayı çok önemsediklerini ve bunun nedeninin, üniversitenin güvenilir örgütsel imajı olduğunu belirtmiştir. Özellikle, Avrupa Birliği projesi yapmak isteyen dış paydaşların üniversiteler ile ortaklık kurmaya öncelik verdiklerini vurgulamıştır. YDAK2, Çukurova

Üniversitesinin ve kendi akademik birimlerinin araştırma ve geliştirme alanındaki bilgi birikiminin ve deneyiminin toplum kuruluşlarına ve işletmelere güven verdiğini düşünmektedir.

Üniversitedeki akademik birimler düzeyinde, kurum dışı ortaklarla yürütülen çalışmaların başarılı olmasını sağlayan yönetici profili; yönetici nitelikleri ve uygulamaları alt temalarına bağlı olarak analiz edilerek belirlenen kodlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Başarısında Rol Oynayan Yönetici Profili

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Başarısında Rol Oynayan Yönetici Profili	Yönetici Nitelikleri	➤ Sabırlı olma ➤ Anlayışlı olma ➤ Etkili iletişim becerilerine sahip olma ➤ Farklı kurumların yapı ve işleyişine ilişkin yeterli bilgiye sahip olma ➤ Uzmanlık alanında donanımlı olma ➤ Takım çalışmalarını yönetebilme ➤ Sorun çözme becerisine sahip olma ➤ Çözüm odaklı bir yönetim anlayışına sahip olma ➤ Mesleki açıdan geniş bir sosyal ağa sahip olma ➤ İş birliklerinin önemine ilişkin farkındalık sahibi olma ➤ Risk alabilme ➤ Pratik zekaya sahip olma ➤ İkna kabiliyetine sahip olma ➤ Kurumsal aidiyet duygusuna sahip olma
	Yönetici Uygulamaları	➤ Finansal kaynak yaratabilme ➤ Bilimsel çalışmaları/araştırmaları destekleme ➤ Yönlendirici liderlik sergileme ➤ Karar alma süreçlerini katılımcı bir anlayışla işletme ➤ Mesleki/sosyal ağ oluşturabilme ➤ İş birlikli çalışmaları teşvik etme ➤ Dış paydaş desteği kazanılmasına yönelik girişimlerde bulunma ➤ İş birliklerinin yürütülmesine ilişkin inisiyatif alıcı uygulamalarda bulunma ➤ Akademik birimin iş birliklerini sahiplenici ve teşvik edici bir yönetim anlayışı sergileme

Kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici nitelikleri kapsamında sabırlı olmanın önemi ve etkili iletişim becerilerinin stratejik rolü öğretim elemanları tarafından üzerinde durulan nitelikler olmuştur. Akademisyenler tarafından

etkili bulunan nitelikler; etkili iletişim becerilerine sahip olma, takım çalışmalarını yönetebilme, topluma fayda sağlama motivasyonu ve sorumluluğuna sahip olma, mesleki açıdan geniş bir sosyal ağa sahip olma ve iş birlikli çalışmaların önemine ilişkin farkındalık sahibi olma olarak belirtilmiştir. Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında risk alabilme, empati kurabilme ve ikna kabiliyetine sahip olma gibi yönetici niteliklerinin de önemli olduğunu düşünmektedirler. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici uygulamaları kapsamında yöneticilerin dış paydaş desteği kazanılmasına yönelik girişimlerde bulunmasının önemi akademisyenler tarafından vurgulanmıştır. Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarılı olabilmesi için yöneticilerin iş birlikli çalışmalarda yer alan personeli desteklemesi ve akademik birimlerin kurumsal iş birliklerini sahiplenmesi ve teşvik eden bir yönetim anlayışı benimsemesi gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca, iş birlikli çalışmalarda karşılaşılan bütçe sorunlarının yöneticilerin kuracakları dış bağlantılar ve buna bağlı olarak gelir yaratma girişimleri ile çözülebileceği yönünde görüş sahibidirler. Bu bakımdan, karşılaşılan finansal sorunların aşılabilmesi için finansal kaynak yaratabilmenin ve karar alma süreçlerini katılımcı bir anlayışla işletmenin fark yaratan uygulamalar olduğu vurgulanmıştır.

GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynayan yönetici profiline ilişkin görüşlerini ifade ederken iş birliği ortakları arasındaki farklılıklardan dolayı yöneticilerin sabırlı ve anlayışlı olması gerektiği üzerinde durmuş ve görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır:

Sabırlı olmak zorundasınız. Yani, birden fazla kişi bir araya gelip bir şey yapmaya çalışıyorsa. Tabii ki her şeyi kabul etmek anlamında değil. Daha anlayışlı mı olunması gerekiyor acaba? Daha sabırlı olması gerekiyor. Çünkü kurumların işleyişleri farklı. Benim en önemli gördüğüm, örneğin, özel sektör çok hızlı dönüş istiyor. Alışmışlar. Bir şey istedikleri zaman hemen olmasını istiyorlar. Bize ters geliyor. Biz belki akademisyen olmamızın getirdiği özellikler gereği öncelikle her şeyi gözden geçirmeye, tartmaya çalışıyoruz. Bizim adımlarımız daha yavaş, daha kararlı iken özel sektör biraz daha hızlı [hareket etmek] istiyor. Onun için de bence biraz daha sabır gösterebilmek ve anlayış sağlayabilmek önemli (GDAK1).

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yöneticilerin özellikle genç akademisyenler için yönlendirici liderlik sergilemesinin gerekliliği hakkında görüş bildirmiş ve aşağıdaki açıklamaları yapmıştır:

Kurum yöneticisi sürekli liderlik yapmalı, onları (akademik personeli) yönlendirmeli. Bir de kurum lideri araştırarak. Yeni olanakları, yeni imkanları sürekli gözlemleyecek. Göreceli olarak daha deneyimsiz, yönlendirilmeye ihtiyaç duyan genç veya yeni başlamış bir araştırmacıya rehberlik etmek çok önemli. Bu bağlamda sürekli onun (kurum liderinin) yönlendirmesi ile bir yol tutmak akademisyenler açısından çok önemli (GDAK2).

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yöneticilerin sadece nasıl çalışılması gerektiği hakkında değil bilimsel gelişmelerin takibi hakkında da yönlendirici olması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca, etkili iletişim becerilerini işe koşarak akademik personeli kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alma yönünde motive etmesi ve bu şekilde de yönlendirici olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda akademik personeli kurum dışı iş birlikli çalışmalara teşvik etme hakkında şu görüşleri paylaşmıştır:

Motive edici olması gerekiyor. Özellikle kurum liderinin motive edici olması gerekiyor. Toplantılarda, akademik kurul toplantılarında ve benzeri platformlarda daha alt kademelerde çalışan personelden bunu [iş birlikli projeler yapılmasını] talep etmesi gerekiyor. Bu çok önemli. Bunu söylemesi, deklare etmesi. Çünkü insan doğası gereği bazı şeyleri biraz sündürebiliyor (GDAK2).

GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında birim yöneticisinin bilgi birikiminin ve deneyiminin sonuca ulaşma noktasında büyük önem taşıdığına dikkat çekmiş ve bu konudaki görüşlerini şu sözlerle aktarmıştır:

Mesela adli makamdan geliyor. Bir ölüm olayı olmuş veya içinden çıkılamayan bir kaçakçılık davası var. Siz konuya hâkim olduğunuz için veya konuyu iyi bildiğiniz için, detayını iyi bildiğiniz için o soruna kolaylıkla bir ekspertiz yapabiliyorsunuz. Bu da tabii ki karşı tarafın hoşuna giden bir şey oluyor. Bu da işin sürekliliğini sağlıyor. İçinden çıkılamayan durumlarda hemen bize başvuruluyor... Burada tabii üniversite olmanın sağladığı bilgi gücünü kullanıyoruz. Bunu kullanmamız lazım. Zaten onun için buradayız (GDYK1).

GDYK1, üniversite olmanın getirdiği bilgi ve birikimin birim yöneticisinin alan bilgisi ve sorun çözme yeteneği ile birleştiğinde kurum dışı iş birliklerinde başarılı olunduğunu belirtmiştir. Ayrıca, akademik birim yöneticisinin etkili iletişim becerilerini kullanarak birim içi ve birim dışı paydaşlarla iletişimi sürdürebilmesinin ve akademik personel arasındaki iletişim kanallarını güçlendirmesinin, bu çalışmalardaki kritik önemini denetim süreçleri bağlamında şöyle açıklamıştır:

Mesela biz denetimde bu yönden sorgulandık. Baktıkları kriterlerden biri zaten iletişim. Yani burada iletişim derken, iki kanal çok önemli. Bir, müşteriyle iletişim kanalımız. Yani bu çalıştığımız kurum dışı iş birliklerindeki iletişimimiz. Bir de bizim tabii laboratuvar için tedarikçilerimiz var. Tedarikçiyle iş birliğimiz de çok önemli. O da sorgulanıyor. Yani doğru ürünü alıyor mu? Tedarikçiye sorguluyor mu? Onunla iletişimi nasıl? Bunlara kadar biz sorgulanıyoruz yani laboratuvar içerisinde. O yüzden iki kanalın da çok iyi olması lazım. Üçüncü bir kanal, kendi içimizde olan personel iletişimi (GDYK1).

Akademik birim yöneticisinin iş birliğinin tarafları arasındaki iletişimi güçlendirerek sürdürmesi ve özellikle akademik personelin takım çalışmalarındaki uyumunu artıracak şekilde iletişim kanalları oluşturması GDYK1 ve diğer katılımcıların görüş birliğinde oldukları hususlar olmuştur. İLYK1, yöneticilerin iş birlikli çalışmaları teşvik eden ve sahiplenilen bir yönetim tarzına sahip olmalarının iş birlikli çalışmaların önünü açabileceğini düşündüğünü ifade ederek bu düşüncelerini şöyle açıklamıştır:

İş birliklerine ayrı bir önem veriyoruz. Çünkü İletişim Fakültesi, Çukurova Üniversitesi İletişim Fakültesi bölgede bize göre önemli bir konuma sahip. Mersin’de ve Gaziantep’te iletişim fakülteleri mevcut. Bu ortamda biraz da fakültemizin tanınırlığını artırmak adına, kurumsal anlamda kendimizi duyurmak adına, üniversite adaylarına Çukurova Üniversitesi’nde bir iletişim fakültesi olduğunu bildirmek adına [kurum dışı iş birliklerini] önemli çalışmalar olarak değerlendiriyoruz. Bunun dışında sürekli olarak medya içerisinde var olmaya çalışan, yani bu konuda özellikle profesyonel olarak birtakım katkılar sunmaya çalışan akademisyenler ve öğrenciler olarak kendimizi değerlendirdiğimizde, toplumsal sorumluluk adına da ciddi anlamda sorumluluklarımız olduğunu düşünüyoruz (İLYK1).

İLYK1, yöneticilerin kurum dışı iş birliklerine özel bir önem vermesinin iş birliklerinin başarısında rol oynayan önemli bir yönetici niteliği olduğunu dile getirmiştir. Kurum dışı iş birliği çalışmalarının kurumun stratejik hedeflerine uygun olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle, yöneticilerin kurum dışı iş birliği çalışmalarının kurumun stratejik hedeflerine nasıl katkı sağlayacağını belirlemeleri ve bu yönde hareket etmeleri gerektiğini düşünmektedir. Katılımcı, kurum dışı iş birliği çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini de vurgulayarak kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla aktif bir şekilde iletişim kurabilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. İLAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların

başarısı açısından yöneticilerin iş birliklerini sahiplenene bir yönetim tarzına sahip olmalarının önemine şu şekilde işaret etmiştir:

Mesela, Rotary Kulübü ile önümüzdeki hafta böyle bir şey yapacağız. Yine, Adana Fotoğraf Amatörleri Derneği ile 5 Ocak'ta, Adana'nın kurtuluşunun 101. yıl döneminde yine böyle bir etkinlik yapacağız. Dolayısıyla, bize çok talep oluyor. Bu talepleri biz yöneticilerimize, birim idarecilerimize iletiyoruz. Karşılacağımızı söylüyoruz. Gerekirse görevlendirmeleri yapıyoruz ve biz [etkinlik yerine] giderek bu etkinlikleri yapıyoruz. Eğer birim yöneticimiz bu etkinliklere katılırsa, sahiplenirse ve İletişim fakültesi dekanı da etkinlik yerinde olursa çok başka bir şey oluyor. Karşılığı çok büyük oluyor. Biz yaptığımızı yine yapıyoruz. Bununla ilgili olarak kurumların çok büyük beklentileri de olmuyor. İlla ki dekanınız da katılsın, başkanınız da katılsın gibi büyük beklentileri olmuyor. Ama [dekan] katıldığında, [etkinliği] kurumun sahiplendiği de gösterildiğinde çok daha farklı oluyor. Farklı bir şekilde değerlendirilen, saygı duyulan ya da ciddiye alınan bir ilişki bağı kurulmuş oluyor (İLAK2).

İLAK2, kurum dışı iş birliği çalışmalarının başarılı olması için yönetici desteğinin ve bu çalışmalara yönetici katılımının gerekli olduğunu özellikle vurgulamıştır. Böylece, kurum dışı iş birliklerini sahiplenene ve önemseyen bir kurum imajı çizilebildiğine dikkat çekmiştir. İLAK1 de İLAK2 gibi akademik birim yöneticilerinin iş birlikli çalışmalar konusunda sahiplenene ve destekleyen bir tarza sahip olmasının önemini vurgulamış ve kendi yöneticilerinin de bu konuda tecrübeli ve teşvik edici olduğunu şöyle açıklamıştır:

Çok istekli yönetimimiz bu konuda. Hem de daha önce de söylediğim gibi bu konuda ayrı bir gündeme sahip. Yani sadece isteklilik değil. Bir iş birliğimiz olmasını herhalde bütün dekanlar ister. Ama bunun için atılan adımlar da var. Ayrı bir gündemi hep var yönetimin. Yani, [yönetici] Sinem Hoca'nın böyle bir gündemi var. [Yönetici] Demir Hoca'nın da daha önce böyle bir tecrübesi olduğu için ikisi birleşiyor (İLAK1).

İLAK1'in de vurguladığı ve katılımcıların üzerinde uzlaştığı ortak nokta, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda etkili olan akademik birim yöneticilerinin iş birlikli çalışma yürütme konusunda istekli olduğu ve bu çalışmalarda yer alan personeli desteklediğidir. YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısı açısından yöneticilerin risk alabilmesinin önemli olduğunu altını çizerken yöneticilerin bu süreçte karşılık beklemeden çalışabilecek düzeyde bir aidiyet duygusuna sahip olmasının gerekliliğini de vurgulayarak görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Risk taker (risk alabilen) olma. Risk alabilme aslında. Dışa dönük bir kişilik yapısı. Dışa dönük, iletişimi kuvvetli. Bir de empati kurabilen. Bir de almadan verebilen. Yani, menfaat düşünmeden verebilen. Bu da aslında aidiyet duygusundan geliyor. Yani çıkarsız bir task (iş) büyütme şekli. Karşılık beklemeden. Bu şu şekilde oluyor: Kendine güveniyorsun. Kendin veriyorsun. Ne olacağı belli değil. Sen kapasiteni maksimum kullanıyorsun ama bir şey gütmeden. Hidden (gizli) bir ajanda gütmeden (YDYK1).

YDYK1, bir yöneticinin kurumsal aidiyetinin kuvvetli olmasının risk alabilmesine ve karşılık beklemeden çalışabilmesine zemin hazırladığını düşünmektedir. YDAK3 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısı açısından yöneticinin yüksek motivasyona sahip olmasının ve iş birlikli çalışmaları yürütme yönünde kararlılık göstermesinin önemine vurgu yapmıştır. YDAK3 tarafından kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında rol oynadığı düşünülen bir başka nitelik ise pratik zekaya sahip olmak olarak ifade edilmiştir. YDAK3, bu yöndeki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Ben şimdiye kadar aslında birkaç farklı yönetim ile birlikte çalıştım. Buradan önce de başka bir yerde çalıştım, İstanbul’da. Burada da çalıştım. Sanırım 10’a ya da 11’e yakın idareci grubuyla çalıştım. Dış paydaşlarla bu tür ilişkilerin, başarılı bir ilişkinin kurulabilmesi için liderlerde olması gereken özellikler bence şunlar: Highly-motivated [yüksek motivasyona sahip], strong-willed [irade ortaya koyan], enthusiastic [istekli], asla pes etmeyen. [Söylemesi] ayıp mı olur bilmiyorum ama kesinlikle smart mind, keskin zekâsı olan biri olmalı. Çünkü niye? Bu tip pratik zekalı insanlar bir şeyi ortaya koymadan önce, bir teklif sunmadan önce ya da paydaşlarla iş birliğine girmeden önce çoktan zihinlerinde istedikleri şeyi kesinlikle alabilecek şekilde planlarını yapıyorlar. Ama bu tip başarılı insanlar sadece plan yapmıyor, bunu hızlı bir şekilde action’a (eyleme) döküyor ve bunu sürdürüyor. Yani sonucu alana kadar devam ediyor. Pes etmiyor. Bunlar çok önemli. Bunlar yapıldığında zaten sonucu elde ediyoruz.... Bu özellikleri olduğu için karşı tarafı ikna etme kabiliyetleri çok yüksek oluyor bu tip insanların (YDAK3).

YDAK3, yöneticilerin keskin, pratik bir zekaya sahip olmasının kurum dışı iş birlikli çalışmaları planlama sürecinde de başarılı olmasını sağladığına dikkat çekmiştir. Ayrıca, yöneticilerin zorluklar karşısında pes etmemesinin ve ikna kabiliyetine sahip olmasının kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında önemli rol oynadığını belirtmiştir. YDAK2 ise yöneticilerin kurum dışı iş birlikli çalışmalar konusunda öğretim elemanlarını teşvik ederek önlerini açması gerektiğini vurgulamış ve görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır: “Burada, mutfakta dünya kadar aşçı var. Biz bu işi biliyoruz zaten.

Bize bunun nasıl yapıldığını söylemeyin. Bize kapı açın. Yani, biz bu yaptığımız işi gösterelim” (YDAK2). YDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısında yöneticilerin mesleki ağlar ve dış bağlantılar oluşturabilmesinin gerekli ve etkili bir uygulama olduğu yönündeki görüşünü şöyle açıklamıştır:

Ben vizyon diye düşünüyorum. En küçük yerden en büyük yere kadar yönetimin birinci işi network oluşturmaktır. Dışarıyla bağlantı kurmaktır. Yönetimi daha doğrusu ikiye ayırabilirsiniz. Mesela bizi, YADYO’yu, düşünecek olursam, burada müdür olan kişi mutlaka çeşitli bağlantıları kurmalı. Yani döner sermaye kursu olur, yurt dışı bağlantısı olur, uluslararası bir konferans olur (YDYK2).

YDYK2, yöneticilerin dış bağlantıları özellikle uluslararası bağlantıları kurma sorumluluğunu taşıması gerektiğini düşünmektedir. Yöneticilerin birimin iç sınırlarının ötesine geçerek kurum dışı bağlantılar kurma açısından inisiyatif alması gerektiğini de vurgulamıştır. Akademisyenler, yöneticilerin sahip olmaları beklenen niteliklerin ve sergileyecekleri etkili uygulamaların iş birlikli çalışmaların başarısında kilit bir role sahip olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Kurum dışı iş birlikli çalışmaları destekleyici kurumsal açıdan güçlü yönler, üniversite ve akademik birim düzeyinde analiz edilerek belirlenen kodlar Tablo 22’de paylaşılmıştır.

Tablo 22

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Destekleyici Kurumsal Açıdan Güçlü Yönler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaları Destekleyici Kurumsal Açıdan Güçlü Yönler	Üniversite Düzeyinde	➤ Üniversitesinin köklü geçmişi ➤ Üniversitenin kurumsal bilgi birikimi ➤ Üniversitenin güçlü kurumsal kimliği ➤ Üniversitenin marka değeri ➤ Üniversitenin bölgedeki coğrafi konumu ➤ Üniversite ve akademik birim yöneticilerinin bilim ve sanata bakış açısı ➤ Üniversite yönetiminin dış paydaşlarla iş birliklerini destekleyici politikası ➤ Bazı araştırma faaliyetlerinin/alanlarının başka üniversitelerde bulunmaması ➤ Teknokentin varlığı
	Akademik Birim Düzeyinde	➤ Öğretim kadrosunun görevini etkili bir şekilde yerine getirmesi ➤ Öğretim kadrosunun iş birliklerine açık olması ➤ Akademik birimlerin teknolojik ve teknik alt yapısı ➤ Sektörde akademik birim ile yapılan iş birliklerine yüklenen pozitif değer ➤ Akademik bilgi birikimi/uzmanlık gücü ➤ Akademik birimin mezunları sayesinde toplumsal ve sektörel görünürlüğü ➤ Akademik birimin doğal bir iş birliği ağına sahip olması ➤ Öğretim kadrosunun takım çalışmasına yatkınlığı ➤ Akademik birimlerdeki güçlü kurumsal hafıza ➤ Akademik birimlerin köklü geçmişi ➤ İş birlikli çalışmalara değer verilen bir kültürün olması ➤ Akredite araştırma birimlerine sahip olunması ➤ Öğretim kadrosunun iş birliklerine açık olması

Üniversite düzeyinde kurum dışı iş birlikli çalışmaları destekleyici kurumsal açıdan güçlü yönler bağlamında, üniversitenin köklü bir geçmişe sahip olması ve buna bağlı olarak üniversitedeki kurumsal bilgi birikimi katılımcılar tarafından üzerinde en çok durulan konular olmuştur. Ayrıca, üniversitede Teknokentin bulunmasının iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesi açısından güçlü bir yön olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Görüşülen öğretim elemanları, üniversitenin bölgedeki konumu itibarı ile iş birlikli çalışmalar açısından önemli bir paydaş olduğunun altını çizmiş ve bunun, önemli iş birlikli çalışma olanaklarını beraberinde getirdiği görüşünü paylaşmışlardır.

Görüşmelerde öğretim elemanları, akademik birimler düzeyinde iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesi açısından öğretim kadrosunun verilen görevleri etkili bir şekilde yapabilme kapasitesini ve akredite araştırma birimlerine sahip

olunmasını güçlü yönler olarak belirtmişlerdir. Akademik birimler düzeyinde iş birlikli çalışmaları destekleyici kurumsal açıdan önemli bir başka güçlü yön olarak, akademik birimlerin toplumla bütünleşme ve birlikte çalışma hedefinden bahsetmişlerdir. Akademik birimlerin faaliyet alanları ve mezunları sayesinde toplumsal ve sektörel görünürlüğünün yüksek olmasının, kurum dışı iş birlikli çalışmalar açısından güçlü yönler olduğunu dile getirmişlerdir.

GDAK1, üniversite düzeyinde kurumsal açıdan güçlü bir yön olarak Teknokent'in varlığına dikkat çekmiş ve Teknokent ile olan çalışmaların akademik personel için aynı zamanda bir öğrenme deneyimi oluşturduğunu şu şekilde anlatmıştır: "Kamu olmamızın gerektirdiği [şartlar] bizi biraz engelliyor ama bir taraftan da Teknokent üzerindeki çalışmalar bize tabii çok destek de sağlıyor. O konuda hem artılar var hem de eksiler var. Bize de bir öğrenme süreci oldu, Teknokentle olan çalışmamız" (GDAK1). GDAK1, üniversite içinde aktif bir Teknokent'in bulunmasının kurum dışı iş birliklerinin önünü açığının ve aynı zamanda bu çalışmaların planlanması ve yürütülmesinde kolaylık sağladığının altını çizmiştir. GDYK1 ise üniversitenin kurumsal bilgisinin yanı sıra birim düzeyinde akademik alandaki bilgi birikiminin, kurum dışı iş birlikleri bağlamında dış paydaşlardan gelen talebi artırdığını şu sözlerle aktarmıştır:

Tabii ki en baştan söyleyeyim, biz bir üniversiteyiz. Aslında burada bir bilgi üretiliyor. Bilimi kullanarak bilgi üretiyoruz burada. En güçlü noktamız da bu aslında. Sürekli bu alanda çalıştığımız için taze bilgiler burada var, güncel bilgiler burada var. Dolayısıyla, bu çok ciddi bir rezerv bizim için. Biz bunu ne yapıyoruz? Gelen taleplerde güncel bilgimizi kullanıyoruz. Sorun çözümlerinde tabii karşı taraf bundan çok fazla yarar sağlıyor (GDYK1).

GDYK1 hem fakülte hem de bölüm olarak sürekli uygulama sahasında çalışmalarının, uzmanlık güçlerini artırdığını ve bunun da kurum dışı iş birlikli çalışmalar konusunda önemli bir avantaj sağladığını ifade etmiştir. GDYK2 ise üniversitenin köklü geçmişinin ve öğretim kadrosunun niteliğinin kurum dışı iş birlikli çalışmalar açısından önemli avantajlar olduğunu şöyle dile getirmiştir: "Gıda mühendisliği açısından güçlü öğretim kadrosunun olması. Üniversitenin kuruluşun çok uzun yıllara dayanması yani, köklü bir geçmişinin olması. Aklıma gelenler bunlar şimdi" (GDYK2). GDAK2 ise bölümün bilimsel çalışmalarda performansının ve üretkenliğinin kurum dışı iş birliklerini güçlendiren ve sürdüren bir faktör olduğunu şu şekilde açıklamıştır: "Şu an bölüm olarak çıktılarımıza baktığımızda, [çıktılarımız] hep yukarı trendli. Gerek proje

gerek makale. Biz aynı zamanda bölüm olarak uluslararası akreditasyon alan bir bölümüz. Diplomamız her yerde geçerli. Akredite bir laboratuvarımız var. Burada verdikleri verilerin ulusal çapta geçerliliği var” (GDAK2). İLAK2 ise fakültenin çalışma alanı dolayısıyla sahip olduğu doğal ilişki ağının sağladığı avantajları kurum dışı iş birlikli çalışmalar açısından güçlü bir yön olarak gördüğünü vurgulamış ve görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Şöyle kendi alanım için yine konuşayım. Özellikle sinema ve filmcilik alanı genelde ise medya ve iletişim alanında çalışan birisi olarak. Zaten hem medya ölçeğinde hem de diğer kurumlarla olan [çalışmalar] ölçeğinde çok fazla ilişki kuruluyor. Kurumun zaten toplumla iç içe olan, diğer kurumlarla iç içe olan yapısı doğal olarak kendiliğinden bize de çok büyük avantaj sağlıyor. Kurumsal bağlantılar... Bir de şöyle bir şey var. Bizim bilim olarak özel bir durumumuz var. Bence bu bağlamda iletişim fakültesi olarak pek çok öğrencimiz, mezun öğrencimiz medya sektöründe çalışıyor şu anda. Yerel medyada ve TRT’de ya da haber ajanslarında. Doğal bir networkümüz var. Görünürlük var. Bir etkinliğe gittiğimizde ve özellikle de çok özel bir etkinlik yapıyorsak, örneğin; 29 Ekim’de Adana filmlerinin gösterilmesi gibi Cumhuriyet Bayramı’na istinaden. Haber ajansında çalışan öğrencilerimizi de haberdar ediyoruz. Böyle bir etkinliğimiz olacak, biz de orada olacağız diye. Öğrencilerimiz bizzat bu meseleyi sahiplenip geliyorlar ve medya görünürlüğü çok yüksek oluyor (İLAK2).

İLAK2, kurumun toplumla iç içe olan yapısının ve sahip olduğu kurumsal bağlantıların iş birliği çalışmalarının yürütülmesi açısından güçlü bir yön olduğunu vurgulamıştır. Kurumun sahip olduğu bağlantıların, diğer kurumlarla daha kolay iletişim kurmasını ve iş birliği fırsatlarını daha hızlı yakalamasını sağladığını belirtmiştir. Katılımcının dile getirdiği bir başka güçlü yön ise kurumun mezun öğrencilerinin medya sektöründe çalışması olmuştur. Böylece, yürüttükleri etkinliklerin medyada daha görünür olmasını sağladıklarına ve bunun sonucunda ise üniversitenin ve fakültenin tanınırlığını ve diğer kurumlarla iş birliği fırsatlarını artırebildiklerine dikkat çekmiştir. İLAK1 ise kurumun disiplinler arası çalışmalara değer verilen ve bu tür çalışmaların yaygın olduğu bir kurum kültürüne sahip olmasının, iş birliği çalışmalarının yürütülmesini destekleyen güçlü bir yön olduğunu vurgularken bu yöndeki görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

Kurum içinde nasıl disiplinler arası bir yapıdaysak, her fakülteyle iş birliği yapabilecek bir durumdaysak, kurum dışında da böyle. Burada zaten fabrika gibi işleyen bir ortam var. Öğrencilerimiz sürekli bir şeyler yapıyorlar. Sürekli haber yazdırıyoruz öğrencilerimize mesela. İşte gidip birilerinin haberlerini yapacaklar

yani. Zaten eğitimimizin bir parçası olduğu için sürekli böyle etkileşime açık [çalışmalar] var. İşte film çekecek öğrencilerimiz çekiyorlar. Ya da çektikleri filmleri bir yerlerde gösteriyorlar gibi. Zaten işimizin doğası da biraz öyle (İLAK1).

İLAK1, kurumun farklı disiplinlerden gelen akademik kadrosunun ve etkinlik ve proje odaklı bir eğitim anlayışına sahip olmasının iş birliği çalışmalarının yürütülmesine ilişkin güçlü bir yön olduğunu dile getirmiştir. İLYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesini destekleyen güçlü yönler bağlamında üniversitenin kurumsal kimliğinin altını çizerek şunları söylemiştir:

Kendimize göre zenginliklerimiz var. SWOT analizlerindeki güçlü yönlerimiz var. Fakültenin de üniversite içerisinde güçlü yönleri var. Çukurova Üniversitesi önemli bir kurumsal kimlik. Bu kimliğin güçlü yönlerini kullanıyoruz. Tabii ki zayıf yönleri de var bu kimliğin. Geliştirmesi gereken yönleri de var. Ben Çukurova Üniversitesi mensubiyetinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Kurumsal çalışmalarda da Çukurova Üniversiteli olmanın değerini artıracak şekilde bunu ön plana çıkarıyorum (İLYK2).

İLYK2, Çukurova Üniversitesi'nin kurumsal kimliğinin ve Çukurova Üniversitesi mensubiyetinin diğer kurumların iş birlikli çalışmalara ve bu çalışmaların çıktılarına güven duymalarını sağladığını ve böylece bu çalışmaları başlatma ve sürdürme noktasında daha aktif bir yaklaşım içinde olduklarını belirtmiştir. Bu durumun, kendilerinin de kurum dışı iş birlikli çalışma fırsatı yakalamalarına yardımcı olduğuna dikkat çekmiştir. YDYK1, üst yönetimin kurum dışı iş birlikli çalışmalar konusunda bir özgürlük alanı tanıdığını ve bu çalışmalara önemli bir destek verdiğini söylemiştir. Bu konudaki görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

Üstten gelen bir özgürlük ve destekleme mevcut. Kurum dışı iş birliğini özendirici, motive edici bir yaklaşım var. Son dönemde çok arttı. Bu konuda çok fazla toplantı var, eğitim var. Buluşmalar çok artıyor. [Akademik personel] ilham yaratan kişilerle buluşturulabiliyor. Dolayısıyla olumlu, esnek ve motive edici bir ortam var (YDYK1).

YDYK1, üniversite yönetiminin ve birim yönetiminin özendirici ve motive edici tavrının kurum dışı iş birlikli çalışmaları destekleyici bir kurumsal yön olduğunu dile getirmiştir. Kurum dışı iş birlikli çalışmaları artırma amacıyla giderek daha fazla toplantı ve eğitim organizasyonları yapıldığını belirtmiştir. Ayrıca, YDYK1 YADYO'nun

kurumsal hafızasını ve akademik kadrosunun deneyimini iş birlikli çalışmaları destekleyici kurumsal yönler olarak ifade ederek şunları söylemiştir: “YADYO’nun dediğim gibi 30-35 yıllık bir kökü, tecrübesi, kurumsal hafızası var... Akabinde, yöneticilerin akademisyen olması da bir artıdır” (YDYK1). YDYK1, birim yöneticilerinin akademik geçmişlerinin de kurum dışı çalışmalar açısından güçlü bir yön olarak görülmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. YDAK3 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaları destekleyici güçlü bir yön olarak akademik birim yönetiminin iş birlikli çalışmalardaki yol gösterici tarzını vurgulamış ve BAP biriminin iş birlikli çalışmaları gerek finansal gerek süreç yönetimi açısından desteklemesinin de katkı sağlayıcı olduğunu şöyle açıklamıştır:

Orada da (kurum dışı iş birliklerinde) hazırlamamız gereken formlar, belgeler ve dikkat etmemiz gereken unsurlar var. Bunlarla ilgili bilgileri biz her zaman bulabiliyoruz. Mesela önce araştırmacı olarak biz kendimiz ortaya koyduğumuz bir araştırma konusunun yapılabilirliğini kendimiz değerlendiriyoruz.... Eğer biz taslağımızı fikir almak için görevli müdürlerimize sunarsak kesinlikle onlar da bizi yönlendiriyorlar. Bu konuda ben açıkçası hiç sıkıntı yaşamadım... Sonraki kısımda biz bir schedule (takvim) veriyoruz. Şu aylarda şunlar yapılacak şeklinde. Araştırmacı olarak bunlar zaten bizim sorumluluğumuzda olduğu için bunlara dikkat etmeye çalışıyoruz... Zaten, BAP birimi de bizi kontrol edici şekilde davranıyor. Bize bildirim de geliyor, mesaj da geliyor. İşte şunun yüklenmesi gerekir ya da bu geç kaldı şeklinde. Yani karşılıklı bir iletişim, iş birliği halinde bunları halledebiliyoruz (YDAK3).

YDAK3, süreç içerisinde BAP biriminden aldıkları desteğin ve aralarındaki iletişimin kurum dışı iş birliklerinde planlı ilerleyebilmeleri açısından kendilerine oldukça fayda sağladığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, yüksekokul özelinde kurum dışı iş birlikli çalışmalara akademik kadronun sürekli dahil edilmeye çalışıldığının altını çizmiş ve görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Mesela birim olarak bence bu teşebbüsler artık şöyle gerçekleşiyor: Gerçekten kazanım elde edecek şekilde bir fikir ortaya atılıyor. Bu fikrin nasıl uygulanacağı, hangi işlerle ortaya konulacağı iyi hesaplanıyor. Bunlar yapılırken de birimdeki hocalar dahil ediliyor... İnsanların şunu bilmesi lazım bence: Direkt gidip fikirlerini de söyleyebilirler. Bir grup çalışması var burada. Tam bir takım çalışması var, dinamizm yüksek. Üretmeye istekli, öğrencileri gerçekten iyi bir duruma getirmeye kesinlikle kendini vakfetmiş bir grup var (YDAK3).

YDAK3, birimde yüksek bir dinamizm ve takım çalışması anlayışının bulunmasının ve akademik kadronun iş birlikli çalışmalara açık bir şekilde sürekli üretmeye adanmış olmasının, kurum dışı iş birliklerinde başarı sağlayan güçlü kurumsal yönler olduğunu ifade etmiştir.

Kurum dışı iş birlikli çalışmaların daha etkili bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak için kurumsal açıdan gelişim gösterilmesi gereken yönlerle ilişkin kodlamalar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Etkililiğinde Kurumsal Açıdan Gelişime Açık Yönler

Tema	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmaların Etkililiğinde Kurumsal Açıdan Gelişime Açık Yönler	➤ İş birlikli çalışmaların yürütülmesine yönelik bütçe tahsisi ➤ İş birlikli çalışmalara yönelik teşvik mekanizmaları ➤ Akademik personelin teknolojik ve dijital okur yazarlığı ➤ İş birliği çalışmalarının akademik kariyer ilerlemesinde değerlendirilmesi ➤ Öğretim elemanı sayısının yeterliğinin sağlanması ➤ İdari personel sayısının yeterliğinin sağlanması ➤ Teknolojik ve dijital altyapı ➤ Teknolojik ve dijital destek hizmeti ➤ Mevcut kurumsal iş birliği çalışmalarının tanıtımına yönelik resmi uygulamalar ➤ Kurumsal iş birliği olanaklarının tanıtımına yönelik resmi uygulamalar ➤ İş birlikli çalışmaların yönetim ve organizasyonuna ilişkin kurumsal bir çerçeve hazırlanması ➤ Fiziki ve teknik altyapı eksikliklerinin giderilmesi ➤ Kurumsal iletişim ofisinin açılması ➤ Kurumsal raporların hazırlanmasına ilişkin standartların oluşturulması ➤ İş birlikli çalışmalara ilişkin ortak bir yönetim sisteminin kurum düzeyinde uygulanması ➤ Resmi süreçlerin işleyişine hız kazandırılması

Akademisyenler, iş birlikli çalışmaların etkililiğinde kurumsal açıdan gelişime açık yönlerle ilişkin görüşlerini ifade ederken çoğunlukla iş birlikli çalışmaların yürütülmesine yönelik bütçe yetersizliğinden söz etmiş ve bütçe olanaklarının iyileştirilmesine ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının üzerinde

önemle durduğu gelişime açık bir diğer yön de iş birliği çalışmalarının akademik kariyer ilerlemesinde değerlendirilmesi olmuştur. Görüşmelerde öğretim elemanları, iş birlikli çalışmalar için harcanan zaman ve emeğin dikkate alındığı bir akademik kariyer ilerleme sistemine ihtiyaç olduğu konusunda uzlaşmışlardır. Akademisyenler, iş birlikli çalışmalara yönelik teşvik mekanizmalarının uygulanmasının yanı sıra öğretim elemanı ve idari personel sayısının yeterliğinin sağlanmasının, kurum dışı iş birlikli çalışmaların etkililiğinde kurumsal açıdan gelişime açık yönler olduğu görüşündedirler. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların daha etkili olabilmesi açısından gelişime açık olduğu düşünülen başlıca diğer yönler, akademik personelin teknolojik okur yazarlığının artırılması ve iş birlikli çalışmaların yönetim ve organizasyonuna ilişkin kurumsal bir çerçeve hazırlanması olarak ifade edilmiştir. Kurumsal açıdan geliştirilmesi gerektiği düşünülen bir diğer yön de kurumsal iletişim olarak ifade edilmiş ve üniversite içerisinde bir kurumsal iletişim ofisinin açılmasının daha etkili iş birlikli çalışmalar yürütme konusunda fayda sağlayacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların etkililiğinin sağlanabilmesi için iş birlikli çalışmalara verilen emeğin akademik personelin atama ve yükselme ölçütlerinde daha fazla yer bulmasının gerekli olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

Yani şimdi günün sonunda sizin daha küçüğünüz gelip sizi geçiyor. Üzücü bir şey bu. Herkesin yaşı önemli değil. Eğitimin yaşı ya da aşamanın yaşı olmaz ama kendi jenerasyonunuz ile aynı adımlarla yürümek kadar güzel bir şey yok.... Zaten kadın olarak belli sıkıntılarımız oluyor. Geç kalıyoruz ister istemez. Yani evdeki sorumluluklarımız daha zor oluyor... Geçtiğimiz iki sene [içinde] analiz sayımız çok fazla yükseldi, çok artmaya başladı. Ben çok etkileniyorum bu durumdan. Belli bir yayın seviyesine ulaşmaya çalışıyorsunuz. Tek isimli yayın çıkartmanız gerekiyor. Vakit bulamıyorsunuz ya da kafayı ona kanalize edemiyorsunuz. Motive olamıyorsunuz ki hemen her gün bölümden gelen telefonlardan. Ama o kadar emek verdik, bu kadar emeğin üzerini kapatmak da olmuyor (GDAK1).

GDAK1, laboratuvar eksenli iş birliklerinin ve dolayısıyla yapmak zorunda oldukları analizlerin sayısının son dönemde çok arttığını ve bu talepleri karşılamakta çok zorlandıklarını ifade etmiştir. Bu çalışmalara verdikleri zamanın ve emeğin akademik ilerleme basamaklarında ciddi bir katkısının olmadığını ve akademik ilerleme için istenen yayın ölçütlerini karşılamada zaman bulamamalarından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını dile getirmiştir. GDAK1 ile benzer görüşler dile getiren GDAK2, iş birlikli çalışmalarda yer almanın akademik personel açısından daha fazla teşvik edilmesi ve bu

bağlamda kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik personel için bir değerlendirme ölçütü olması gerektiğini şöyle açıklamıştır:

Kurumsal çalışmalar yaparak patent alma ve benzeri çalışmaların olması iyi bir şey ama yeterli mi diye sorarsanız bence yeterli değil. Hala yeterli değil. Kolaylaştırıcı faktörler konulmalı. Mesela ben sadece Q1 yayınımla değerlendirilmemeliyim. Benim kuruma getirdiğim bütçe önemlidir. Bu üniversiteye sunmuş olduğum desteklerin tamamından değerlendirilebilmeliyim. Mesela ben gidip dış paydaşların komisyonlarında görev alabiliyorum. İşte bazı çalışmalar, önemli çalışmalar yapıyorum. Ama hiçbir yerde bir katkısı olmuyor. Atama ölçütlerinde bir karşılığı yok. Yani, kurumsal [olarak] özellikle dış kurumlarla iş birliği yapan nitelikli personelin desteklenmesi anlamında daha somut şeyler olması gerekiyor artık (GDAK2).

GDAK2, bir akademisyenin sadece yayın sayısı ve niteliği ile değil dış kaynaklı iş birlikleri yoluyla kurumuna sağladığı maddi katkı ve kurum dışında yürüttüğü bilimsel ve akademik çalışmalar ile de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. GDYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda etkililiğin sağlanabilmesi için zaman kaybına neden olan bürokratik süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği yönündeki düşüncesini şu sözlerle aktarmıştır:

Zayıf yönlerden biri, altyapının eskimeye başlaması. Yani, bu önemli bir husus. Bölüm bütçelerinin olmaması yani, bürokrasi... Örneğin, satın alma [işlemleri]. Sorunlar varsa gereği yapılacak ama BAP olsun [ya da] diğer [birimler] olsun satın alma işlemlerinin bu kadar bürokrasiye bağlanması (...). Mali açıdan tabii ki kanunu uygulamak zorundasın ama bazı işlerde çok fazla bürokratik şey [süreç] var. Burada iyileştirme ihtiyacı var (GDYK2).

GDYK2, bölümün alt yapısının eskimeye başladığını belirtmiş ve bu bağlamda özellikle satın alma işlemlerinde karşılaştıkları uzun bürokratik süreçlerden rahatsızlığını dile getirmiştir. Bu konuda, üniversite düzeyinde kurumsal bir anlayış doğrultusunda düzenleme yapılmasına ihtiyaç olduğunun altını çizmiştir. GDYK2 ile aynı görüşleri paylaşan GDYK1, parasal kaynak sorununun iş birliklerinin mevcut standartlarda bile sürdürülmesinin önünde önemli bir engel olduğunu belirtmiş ve bu konuda kurumsal bir finansman politikasının geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğuna şu sözlerle işaret etmiştir:

Birçok zayıf yön söylenebilir ama şu anda en önemlisi (...). Laboratuvarın idamesi için gerekli olan giderlerin zamanında karşılanma sorunu var. Burada, şu anda, biz bir talep bile yapamıyoruz mesela. Talep bile yapamaz duruma geldik.

Bu en acil problem. Hatta bu şekilde devam ederse buranın yaşama şansı yok. Yürütülemez. Kaldı ki biz “gelişelim büyüyelim” [noktasına] gelemiyoruz daha. “Gelişelim büyüyelim” [amacından] önce bizim yaşamamız lazım. Yakın zamanda tabii rektörlük buna bir çözüm bulmaya çalıştı ama o da uzun soluklu olmadı. [Bu durumun] asıl ... döner sermayede çözülmesi gerekiyor (GDYK1).

GDAK1, iş birlikli çalışma olanaklarının kurum dışı paydaşlara tanıtımı noktasında eksiklik bulunduğunu, kurumsal tanıtım amacıyla kullanılan teknolojik ve dijital alt yapının da yetersiz olduğunu ve bu konularda desteğe gereksinim duyduklarını aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

Şimdi aslında bizim laboratuvarımız onun (iş birlikleri) için önemli. Biz burada [laboratuvarımıza] bir saygınlık kazandırdık. Üniversite çok tanıyor mu? Bilmiyoruz... Burada böyle bir laboratuvar olduğunu biliyorlar mı? Herhangi bir reklamı yapılmıyor çünkü. Üniversite tarafından [yapılmıyor], benim ayrıca bir web sitem de yok... Yani, Gıda Mühendisliğinin sitesinin altında kısıtlı bir yerim, bir link var. Dışarıdan gelen biri bulamıyor bazen [bu linki] (GDAK1).

GDAK1, yukarıdaki açıklamalarıyla kurum dışı iş birlikli çalışmaların daha etkili olabilmesi için birim düzeyinde daha görünür olmaya ihtiyaç duyduklarına dikkat çekmiştir. Bunun yanı sıra, GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların daha sistemli bir şekilde yürütülebilmesini sağlayabilmek için kurum düzeyinde bir yönetim sistemi olması gerektiği ve böylece kurum içindeki birimlerin de planlı bir şekilde birbirlerine destek sunabileceği yönündeki görüşlerini deneyimleri doğrultusunda şu şekilde açıklamıştır:

Kurum içindeki iletişimi artırmak, bu önemli. Çünkü benim böyle bir birimim var mı? Kimse farkında değil. Yani bunu sadece laboratuvar olarak düşünmeyin. Yapı İşleri birimi var. Bir laboratuvar yaptırıyorum. Her şeyden anlamam bekleniyor. Yani keşke anlasam. Gerçekten kimseye danışmak gibi bir niyetim de yok ama siz bir yere kadar anlayabiliyorsunuz. Bizim orada Yapı İşleri var. Bir randevu alıp gidebilmeliyim. “Ben şuraya, şu laboratuvara bir şey yapacağım. Gelin çalışalım diyebilmeliyim” ve bana destek olmaları lazım. Bizdeki yol şu şekilde: Resmi yazı yazıyorsunuz ama bütün her şeyi, çizimine kadar yaptırıyorsunuz. Resmi yazı gidiyor. Kabul oluyor [veya] olmuyor, kabul oldu diyelim. Ondan sonra o çizimi oradaki görevliler baştan yapıyor. Beni o zaman çağırıyor. Yani, ben o çizim için belki birine para veriyorum. Bende AutoCAD mi var? Veya sürekli kullandığım bir program? Bir şekilde hallediyoruz ama bunlar çok zorlayıcı oluyor. Yani altyapı eksiklikleri var. Yardım istiyorsunuz en az parayla en iyisi olsun istiyorsunuz zaten... Ama en büyük sıkıntılardan biri, mesela, benim

bir desteğe ihtiyacım var. [Bu durum] Bilgi İşlem için de geçerli. Her şeyi bilemeyebilirsiniz. Her geçen gün yeni bir şey çıkıyor ama destek zor. Yani, onlar için de yetersiz eleman [sorunu] var. Ama bu yeni üniversitelerde böyle değil. Ben arkadaşlarımdan gördüm. USB'si bozuluyor, Bilgi İşlemden destek alıyor. Benim bilgisayarım bozuluyor, [destek] alamıyorum bazen (GDAK1).

Kurum dışı birlikli çalışmaların etkililiğinde kurumsal açıdan gelişime açık yönlerle ilişkin GDYK1, öğretim elemanlarının iş birlikli çalışmalar gerçekleştirme konusunda daha fazla motivasyona ihtiyacı olduğunu belirterek kurum dışı iş birlikli çalışmalara yönelik kurumsal teşvik mekanizmalarına duyulan ihtiyaca dikkat çekmiştir:

Çukurova Üniversitesi gerçekten öncü üniversitelerden bir tanesidir. Çok deneyimli, birikimli de bir üniversite. Her türlü altyapımız, birikimimiz var. Son zamanlarda günceli yakalamada biraz sıkıntılarımız var gibi geliyor. O nedenle de biraz kendi içimizdeki dinamiklerde sorunlar yaşıyoruz. Yoksa bu üniversite gerçekten çok büyük işler yapabilir diye düşünüyorum. Ama bu potansiyelin yeterince kullanılmadığını düşünüyorum. Benim şahsi düşüncem bu. Yoksa bilgi birikiminin, dönüştürme ve geliştirme bilincinin ve altyapısının bu üniversitede yeterince olduğunu düşünüyorum. Fırsat ve ortam. Ortam sağlanması lazım. O ortam sağlandığı takdirde gerçekten potansiyelin yüksek olduğunu düşünüyorum. Ama ciddi bir motivasyonsuzluk var hocalarda. Bunu da söyleyen hocaların çoğu aslında bu üniversitenin iyi günlerini görmüş hocalar. Şimdi onu görüp de bugünleri de görünce gerçekten üzülmüyoruz. Zaten bunlardan biri de benim aslında (GDYK1).

GDYK1, güncel gelişmelerin takibinin kurum dışı iş birlikli projeler açısından önemine dikkat çekmiş ve akademik personelin bu anlamda hem kendisini güncellemesi hem de bu çalışmalarda rol almaya istekli olması gerektiğine vurguda bulunmuştur. Dolayısıyla, yapmış olduğu açıklamalar, kurumsal teşvik mekanizmalarının akademik personeli bu yönde yönlendirebileceğini ve böylece iş birlikleri için elverişli çalışma ortamlarını da sağlayabileceğini göstermektedir. İLYK2, İletişim Fakültesinin bilgiyi üreten bir fakülte olmanın yanı sıra bilgi birikimini farklı paydaşlarla paylaşabilen ve bu birikimi aktarabilen bir fakülte olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu nedenle, topluma fayda sağlamaya yönelik yaptıkları çalışmaların akademik yükselmelerde daha fazla dikkate alınması gerektiğine dikkat çekmiş ve görüşlerini şöyle paylaşmıştır:

Kişiler kendilerini yalnız hissediyor ve her şeyin SCI yayına bağlandığı bir süreç var. Bu yorucu oluyor, çok yorucu oluyor. Ben şöyle olması gerektiğini düşünüyorum: Doçentlik süreçlerinde, doçent atama süreçlerinde toplumsal katkı

ve toplumsal iş birliklerinin, bilgiyi paylaşmanın ve aktarmanın topluma olan faydasının önemli olacağı yasal süreçlerin geliştirilmesi [gerekıyor]. Her şey puanlama sistemine bağlanıyorsa, bunun puanlama sisteminde de artırılması gerekiyor. Bunun sadece kurumun içinden değil daha üstten, YÖK tarafından da desteklenmesi gerekiyor (İLYK1).

İLYK1, toplumsal katkı sağlamaya yönelik iş birlikli çalışmaların YÖK tarafından yapılacak düzenlemelerle akademisyenlerin gözünde değerinin artırılabilirliği yorumunu yapmıştır. Akademisyenlerin performanslarının değerlendirildiği puanlama sisteminde toplumsal katkı çalışmalarının değerinin artırılması gerektiğini ve bunun özellikle YÖK tarafından yapılmasının daha doğru olacağına inandığını söylemiştir. İLAK2, İLYK1 gibi, akademik yayın baskısının ve akademik yükselme basamaklarında iş birliklerinin az yer bulmasının, kurum dışı iş birliği çalışmalarının geliştirilmesi açısından önemli bir sorun olduğunu ve bu durumun düzeltilmesine yönelik kurumsal çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

Şöyle bir şey söyleyebilirim, çok somut bir örnek benim için. Ortalama olarak yılda üç ya da dört yayın gibi bir performansım oluyor. Yani iki makale, bir kitap bölümü ya da iki kitap bölümü gibi üç ya da dört yayın performansım oluyor. Yani o yayın performansı sayesinde dört yılda doçentliğimi aldım. Burada atama, aşama ölçütlerinde hiçbir sorun yaşamadım. Çok net, temiz bir şekilde son yedisekiz yıldır her yıl dört yayın çıkartabiliyordum. 2022 yılında sadece iki kitap kritiği çıkartabildim. Yani araştırma makalesi hiç yayınlamadım, kitap bölümü hiç yayınlamadım. Sadece iki kitap kritiği. Bunun tek nedeni yürütmekte olduğum Adana Sinema Mirası projesinin korkunç bürokrasisi, korkunç iş yükü. Hani şurada rafta görüyorsunuz, şu dokuz klasör belge. Tüm bunlar mesela benim ve proje sekreteri bir kişinin [toplam] iki kişinin elinden çıkan belgeler. Bu o kadar çok zamana mal oldu ki akademik olarak sadece eğitim öğretim ve çok kısıtlı olarak da araştırma yapabildim. Yayın tamamen aksadı... Sanırım üniversitemizin pek çok akademisyeni, yayınla ilgili özellikle sorun yaşayan akademisyen bunu yapmaz. Yapacağını hiç zannetmiyorum. Bunu yapacağına oturur yayını yapar. Yayın yapabilen birisi olarak ve 2022'de hiç yayın yapamayan birisi olarak, şimdi şunu düşünüyorum: Mesela önümüzdeki yıl böyle bir çağrıya çıkacak, muhtemelen başvurmayacağım. Bu mesela bir kayıp. Hem birimiz için, üniversitemiz için bir kayıp hem de benim için bir kayıp (İLAK2).

İLAK2, kurum dışı iş birliği çalışmalarında bürokrasinin azaltılması, kurumdaki idari personel sayısının artırılması ve iş birlikli çalışmaların akademik yükselme ve akademik teşvik anlamında değerinin artırılması yönündeki düzenlemelerin kurum dışı iş

birliği çalışmalarının yürütülmesi açısından önemli adımlar olacağını dile getirmiştir. İLAK1 ise akademik yayın baskısının sadece kurum dışı iş birlikli çalışmaları değil eğitim öğretime ayrılan zamanı da sınırlandırdığını şu şekilde ifade etmiştir:

İş birliği yapmadığında da çoğu zaman derslerimde ekstra çaba harcayabiliyorum. Diğer türlü gerçekten çok soğuyorum mesleğimden. Yani, bir şeyler olmazsa tek işimiz yayın yapmak değil. Bu da bir tarz olmaya başladı. Herkes kapısını kapatıyor, derslere, öğrencilere azıcık bir zaman ayırıyor değil mi? Sadece kendi içine bakıyor. Ama ben mutlu olmuyorum o zaman derste. Gerçekten kendi mesleki tatminim için yapıyorum yani. Gitgide ğrenci niteliğiyle ilgili bir sorun da var biliyorsunuz ki... Yani böyle derse gir, bomboş anlat, ık falan beni çok rahatsız ediyor. Gerçekten kendim için yapıyorum. Ama yani birçok insana göre fazladan çalışmış oluyorum... Böyle değil mi? Sen otur kendi içine bak. Ne uğraşıyorsun? Doçentliğine bak (İLAK1).

İLAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademisyenliğin gereği olduğunu düşünmekle birlikte bu çalışmaların akademik personele ek yükler getirdiğini ve bu çalışmalarda harcanan zaman ve emek düşünüldüğünde, kurum dışı iş birliklerinin akademik personelin yükselme süreçlerine yeterli katkısının olmadığını söylemiştir. Öte yandan İLYK2, akademik çalışmalarda ürettikleri bilginin kurum dışı iş birlikleri yoluyla topluma aktarımının sağlanabilmesi için kurumsal iletişimin güçlendirilmesi gerektiğini şu şekilde dile getirmiştir:

İnsanlara ne yaptığınızı doğru anlatabilmeniz gerekiyor. Bunlar da mümkün olduğu kadar dirsek temasını sürdürmekle mümkün oluyor... Bunların tek başına (ayrı) alışmalar olduğunu düşünmüyorum.... Yani, bunların kurumsal kimlik ve kurumsal iletişim st penceresinde toplanması gerektiğini düşünüyorum. Yani, eğitim ğretim çalışmasıyla toplumsal katkı çalışmalarının birbirinden bağımsız olmadığını düşünüyorum ben... Dolayısıyla burada bir bilgi üretiliyorsa bu bilginin paydaşı öğrenciler, veliler ve dışarıdaki herkeştir... Bunun (bilgi paylaşımının) yoluysa iletişim ağlarının kurulmasıdır. Bu ağların bir yeri eksikse o çember büyümüyor zaten (İLYK2).

İLYK2, yukarıdaki açıklamaları ile toplumsal katkı çalışmalarının eğitimin dışında çalışmalar olarak algılanmaması gerektiğini ve üniversitede üretilen bilginin topluma dönmesi için etkili bir kurumsal iletişime ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır. İLYK1 ise fiziki ve teknik yetersizliklerin kurum dışı iş birliklerini sınırlandırdığını ve bunun gelişime açık bir yön olduğunu düşündüğünü şu şekilde dile getirmiştir:

Bunun dışında teknik anlamda stüdyonun birtakım gereksinimleri var. Biz mevcut imkanlarla biraz önce bahsettiğim içerikleri üretmeye çalışıyoruz. Elimizden geldiğince herkesle temas kurarak ve elimizde bulunan imkanlar doğrultusunda birtakım çalışmalar gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Ama fiziki olarak, teknik alt yapı anlamında ciddi eksikliklerimiz mevcut. Bunlar zaman zaman da öğrencilerimize yansıyor. Öğrencilerimizi fakülteye çekebilmek, burada güzel vakit geçirebilmelerini, kaliteli vakit geçirebilmelerini sağlamak adına birtakım çalışmalar gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Evet zayıf yönlerimiz bunlar olabilir (İLYK1).

İLAK2, kurum dışı faaliyetlerde öğretim elemanı ve idari personel sayısının yetersizliği nedeniyle zorluklarla karşılaştıklarını belirtmiş ve kurum dışı iş birliklerinin görünür kılınması için sekreterlik işleri ile ilgilenecek daha fazla idari personele ihtiyaç duyulduğunu şu sözlerle anlatmıştır:

Birim ve personel ile ilgili kısıtlılığımız aslında yapmak istediğimiz pek çok şeyi sıraya dizmemize ve ötelememize yol açıyor. Burada akademik personel olarak daha fazla personelimiz olsaydı, örneğin araştırma görevlileri gibi, onları hem kendi akademik çalışmalarına yönlendirebilirdik hem de bu faaliyetlerimize destek sağlayabilirdik. İdari personel [bakımından da] tüm bu yaptığımız çalışmaların geniş bir idari yönü, idari işi de oluyor. Tüm bu yapılan işlerin sekreterliği etkinlik bittikten sonra da bitmiyor çoğu zaman. Bizim öğrencilerimiz sahada olduğu için, yaptığımız etkinlikleri film ya da fotoğraf kaydına da aldıkları için, tüm etkinliklerimizi öğrenci ekibimizle kaydediyoruz... Son beş-altı yılda yaptığımız her şeyin kaydı var. Bir sürü medya kuruluşu da etkinlik bittikten sonra bunlar nasıl olsa kaydediyorlar diye geriye dönüp bizden istiyor. Fotoğrafı ya da videoyu bizden istiyor. Mesela bu da bir iş. Ama bu işle ilgilenecek bir birimimiz de ne yazık ki yok. Buna da çok ihtiyacımız oluyor aslında. İş yapmak için de idari bir birime ve personele ihtiyacımız var. İş yapmak çok önemli, etkinlik yapmak çok önemli ama bunu görünür kılmak daha da önemli. Çünkü görünür kıldığınızda başka iş birlikleri doğmaya başlıyor (İLAK2).

İLAK2 kurum dışı iş birliği faaliyetlerini yürütmek kadar bu faaliyetleri üniversite ve toplum düzeyinde görünür kılmanın stratejik önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, kurumsal iletişimden sorumlu birimlerin kurulması ve fakülte düzeyinde kurum dışı iş birlikli çalışmaların sekreterlik işlerini yürütecek daha fazla idari personelin görevlendirilmesi ile görünürlük sorununun çözülebileceğine işaret etmiştir. YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar kapsamında yürütülen proje faaliyetlerinin akademik

personelin atama ve yükselme ölçütlerinde yeterince dikkate alınmadığını düşündüğünü belirtmiş ve bu durumu iyileştirilmesi gereken bir yön olarak şöyle dile getirmiştir:

AB projelerinin de akademik ilerlemede gerçekten dikkate alınması gerekir yoksa kurum kendi kendine kalır burada. Nasıl diyeyim? İzole edilmiş bir yer gibi kalır. Yani bu projelerin daha önemli olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü insanlar bencil biliyor musunuz? Yani ben şimdiye kadar gerçekten diyorum, bu işlerle uğraşınca kadar belki 40 kere profesör olurdum. Ama bu bir tercih meselesi. Yani ben ofisimde oturup profesör olmak yerine gezip öğrenip bir şeyler yapmayı tercih ettim. O kısma da çok saygım var ama onların da buraya saygısı olmasını istiyorum (YDAK2).

YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalara ve proje faaliyetlerine harcanan zamanın akademik ilerlemeyi geciktirebildiğini ifade etmiş ve bu çalışmaları yürüten personele daha fazla destek verilmesi gerektiğinin altını çizmiştir. YDYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların etkililiğinin sağlanabilmesi için Dış İlişkiler Biriminin daha fazla sorumluluk alması gerektiğini vurgulayarak şunları söylemiştir:

Özellikle kurum dışı iş birliklerinde, üniversitenin Dış İlişkiler Biriminin bütün birimlerle biraz daha aktif iletişim içinde olması gerekir. Ben mesela orada çalıştım... Biz orada çalışırken birimlerin bizi bulmasını beklemezdik. Zaman zaman üniversitenin bütün birimlerini ziyaret ederek projeleri anlattık. Biz talep ederdik. Bak, böyle bir şey var diye. Şu anda belki iş yüklerinden dolayı bilmiyorum ama... (YDYK2).

YDYK2, üniversitenin Dış İlişkiler Biriminin akademik birimlerden gelen proje tekliflerini beklemek yerine proje fikirlerinin hayata geçirilmesinde teşvik edici olması gerektiğini düşünmektedir. Bu şekilde üniversitenin kurum dışı paydaşlarla iş birliği fırsatlarını daha etkin bir şekilde yakalayabileceğine ve bu fırsatları daha verimli bir şekilde değerlendirebileceğine inanmaktadır. Bu noktada YDAK3'ün görüşleri, YDYK2'nin görüşlerini destekler niteliktedir. YDAK3, kurum dışı iş birliği yapılacak kurum ve kuruluşlara ulaşma konusunda sorun yaşadıklarını ve bu konuda desteğe ihtiyaç duyduklarını şu sözlerle dile getirmiştir:

Bizler belki bunun içine tam entegre olamadık ya da doğru adreslere ulaşamadık belki. Ama aslında destek alabileceğimiz uluslararası birçok kurum, kuruluş var. Onlara doğru açılabilmemiz için de bizim öğretim elemanları olarak

yönlendirilmeye ihtiyacımız var. Bilgi almaya ihtiyacımız var. Doğru bilgiye ulaşmaya ihtiyacımız var (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmalarına destek bulma amacıyla çoğunlukla bilinen programlara başvurduklarına ama özellikle özel şirketler gibi daha farklı nitelikteki dış paydaşlardan yeterli desteği alamadıklarına dikkat çekmiştir. Bu noktada kurum dışı iş birlikleri ile ilgili paydaş bulma sıkıntısı çektiklerini ve üniversitenin dış paydaşlarla koordinasyon ve iş birliği kapasitesinin geliştirilmesi gerektiğini şu sözlerle açıklamıştır:

Ama dış paydaşlar konusunda hep şöyle bir sıkıntı oluyor: Ya biz kime başvuracağımızı bilmiyoruz ya da dış paydaşlar belki buraya bir teklifle gelmiyor. Mesela, hiçbir özel şirketin bu anlamda bir yardım eli uzattığını görmedim. Ya da bizler belki bulamadık doğru adresi. Hangi şirkete başvurulur? Ya da ne yapılabilir? Bunu bulamadık. Bu yolda ilerleyemedik. Sadece yayınevlerini aradık, temasımız oldu. Ama sonuçta onların da amacı daha farklı olduğu için, scope (alan) daha farklı olduğu için, kaynak konusunda bize yardımcı oldular ama bir çalışmayı, bir projeyi baştan sona birlikte uygulamaya yönelik çalışma yapmadık. Ya da ben en azından böyle bir şeyin parçası olmadım. Ama bu beni her zaman düşündüren bir şey oldu gerçekten. Çünkü bizim hep bildiğimiz, genelde TÜBİTAK, kendi üniversitemizden BAP, Ulusal Ajans'tan Erasmus var (YDAK3).

YDAK3, daha etkili kurum dışı iş birlikli çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için üniversitenin kurum dışı paydaşlarla iletişim ve iş birliği konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmasını bir ihtiyaç olarak dile getirmiştir. YDAK3 tarafından dile getirilen bir diğer husus, bazı öğretim elemanlarının dijital okuryazarlık açısından kendisini yeterli görmemesi nedeniyle öğretim dışındaki faaliyetlere katılma konusunda isteksiz olmasıdır. YDAK3, bu konuya ilişkin görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Bazıları bence bu tip şeyleri de anlamsız görebiliyor. Kendileri anlamlandıramıyor olabilir. Ya da job description (görev tanımı) olarak baktığınızda, sınıflarda öğretim yapmak dışında farklı bir şey yapmak istemeyenler var. Bu yeni projeleri, çalışmaları yapamayacağına inanan, kendinde o gücü bulamayan, motivasyonu çok düşük olan ya da tereddüt edenler var, kendine güvenmeyenler var. Ama kendine güvenmemenin etkisi çok fazla. Mesela, dijitalleşmek. Çünkü bizim grupta belli bir yaşın üstünde de hocalarımız var. Özellikle o grup, dijital konularda çok sıkıntı yaşıyor... Sonuçta artık dijitalleşme her yerde. Bunu yapamazlarsa, zarar görecektlerini hissediyorlar....

İşlerini doğru yapamayacaklarını hissederlerse geri çekiliyorlar. Durum bence böyle (YDAK3).

YDAK3, akademik personelin dijital okuryazarlık alanında yukarıda ifade ettiği eksikliklerini gidermek için kurum düzeyinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine ihtiyaç duyulduğunu söyleyerek görüşlerini şu sözlerle dile getirmiştir:

Sürecin kendisi oldukça zor... Yani biz nispeten daha iyi olduğumuz halde yaşıyoruz o kaygıları. Ama gerçekten bazı hocalarda hastalık boyutuna taşınan, gereğinden fazla kaygı var. O yüzden mesela emekli olmak isteyen oluyor... Hizmet içi eğitimlerin, dijitalleşme anlamında hizmet içi eğitimlerin artırılması gerekiyor... Biz bunları PDU (Personel Gelişim Birimi) programına da monte ediyoruz. Çünkü, bu konuda pandemide de tecrübemiz oldu... Ben de mesela dijital anlamda çok iyi değilim ama bu dediğim gruba göre yine daha avantajlıyım. Yani birçok arkadaşına yardım edebildim. Sürekli telefondaız. Yardım edebilince ben mutlu oluyorum... Ama bu insanların gerçekten ihtiyacı var teknolojik, dijital araçları kullanım becerilerine (YDAK3).

YDAK3, bazı öğretim elemanlarının dijital ve teknolojik okuryazarlık alanındaki yetersizliğinin kurum dışı iş birlikli çalışmaların başlatılması ve sürdürülmesi açısından bir dezavantaj oluşturduğunu ve bu konuda iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin kurumsal bir bakış açısıyla tasarlanması gerektiğini belirtmiştir.

Akademik birimlerdeki akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelden beklenenler, nitelik ve uygulama olarak analiz edilmiş ve belirlenen kodlar Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalarda Görev Alan Akademik Personelden Beklenenler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalarda Görev Alan Akademik Personelden Beklenenler	Beklenen Nitelikler	➤ Etkili iletişim becerisi ➤ Özel sektörün işleyişini bilme ➤ Özel sektörün ihtiyaçlarını bilme ➤ İş birlikli çalışmaların katkılarına ilişkin farkındalık sahibi olma ➤ İş birlikli çalışmalara katılmaya gönüllü olma ➤ Takım çalışmasına yatkın olma ➤ Etik değerlere sahip olma ➤ Teknolojik donanımları kullanma becerisi ➤ Akademik çalışmalara adanmışlık ➤ Girişimcilik ➤ Bilimsel ve mesleki yetkinlik ➤ İş birliklerine yönelik olumlu tutuma sahip olma
	Beklenen Uygulamalar	➤ Uygulanabilir/yapılabilir çalışma vaatlerinde bulunma ➤ Yenilikçi çalışmalar yapma ➤ Kurumsal iş birliklerini sahiplenme ➤ Araştırma geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunan iş birlikli çalışmalar yapma ➤ Kurumun eğitim hizmetlerine katkıda bulunan iş birlikli çalışmalar yapma ➤ Toplumsal sorunlara yönelik faaliyetler tasarlama ➤ Esnek çalışma saatlerine uyum sağlama ➤ Girişimci faaliyetlerde bulunma

Görüşmelerde öğretim elemanları, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelden etkili iletişim becerilerine sahip olmasının beklendiğinin altını çizirken aynı zamanda akademik personelin özel sektörün işleyişi ve ihtiyaçlarının farkında olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bununla birlikte, akademik personelin iş birlikli çalışmalar konusunda olumlu tutuma sahip olmasının önemini de vurgulamışlardır. Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin iş birlikli çalışmalara yönelik farkındalık sahibi olmasının ve takım çalışmalarına yatkınlığının da bu çalışmaların başarısı açısından önemli nitelikler olduğunu vurgulamışlardır. İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelden uygulanabilir çalışma vaatlerinde bulunmasının ve toplumsal sorunlara yönelik faaliyetler tasarlama konusunda gayret göstermesinin beklendiğini söylemişlerdir.

İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelden beklenen uygulamalar kapsamında ise araştırma geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunan, kurumun eğitim hizmetlerine katkıda bulunan, topluma fayda sağlayan ve eğitim kalitesini artıran iş birlikli çalışmalar yapılması yönünde bir beklenti olduğu paylaşılmıştır. Akademik personelden hem topluma hem de akademik birime fayda sağlayabilecek nitelikte iş birlikli çalışmalar yapmasının beklendiği vurgulanmıştır.

GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda dış paydaşların beklentilerindeki ve çalışma sistemlerindeki farklılıklardan dolayı iletişim süreçlerini doğru yönetmenin kendileri için önemli bir gereklilik olduğunu deneyimlerine dayalı olarak şu şekilde anlatmıştır:

Her firma farklı olabilir ama ben bu emrivakileri çok doğru bulmuyorum. Hiç hoş değil, bazı noktalarda hiç hoş hissetmedim. Mesela benim kendime önerim, bir dahaki sefere bunları çok daha düzgün konuşmak, iletişim yani. Ben biraz çekinik kalmış olabilirim. Sonuç olarak, daha tecrübesizsiniz. Yaşaya yaşaya öğreniyorsunuz. O duruma düştüğüm için de ben kendime kızıyorum bazen... Onlara kızma gibi bir durum söz konusu değil. Karşı tarafa düzenimizin böyle olacağını başta bizim söylememiz gerekiyor. Yani onlar nasıl olacağını söylüyorsa, bizim için de öylesi mümkün değilse, iletişim anlamında daha iyi bir yöntem bulmak adına kendimi geliştirmem gerekiyor. Yoksa sıkıntı değil, dediğim gibi farklılıklar olabilir. Biz bunlara açık olmak zorundayız. Zaten biz akademisyeniz, bazı şeylere daha açık olmak zorundayız. Ama istek ve benzeri talepleri de daha en baştan ayrıntılı konuşmak zorundayız. Sonuçların on gün içerisinde alınmayacağını, bir makalenin yayımlanmasının belki bir, iki sene sürme ihtimali olabileceğini [anlatmalıyız] (GDAK1).

GDAK1, akademik personelin, iş birlikli çalışmalarda iletişimin sağlanması açısından yetkin olması gerektiğini belirtirken iletişim süreçlerindeki yetkinliğin, aynı zamanda özel sektörün çalışma anlayışının ve alışkanlıklarının bilinmesini gerektirdiğine dikkat çekmiştir. Kendisinin de kurum dışı iş birlikli çalışmalarda taraflar arasında etkili iletişimin sağlanması konusunda zaman içinde gelişim gösterdiğini belirterek bir öz değerlendirme yapmıştır. GDAK1'in bu öz değerlendirmesi kurum dışı sınır genişletme çalışmalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkısını da ortaya koymaktadır. GDAK2 ise akademik personelin dış kaynaklı projeler üretebilmesi açısından bilimsel ve mesleki yetkinliğin ve özel sektörün çalışma sistemini ve ihtiyaçlarını bilerek esnek çalışabilmenin önemli gereklilikler olduğunu şöyle açıklamıştır:

Bir kere bilimsel yeterliliği olmalı. Kamu dışında dış kaynaklı projeler üretmek istiyorsa, dış paydaş bulmak istiyorsa, esnek olacak... Yani, şu anlamda söylüyorum. Bilimsel ilkelerden taviz anlamında söylemiyorum. Sektörün veya dış paydaşların talepleri bağlamında söylüyorum. Çünkü bizim kamu mantığıyla işlemiyor orada işler. Sektörün çalışma prensibine ayak uydurması gerekli. Tabi orada üretim var, sonuç var. Biz akademisyenler biraz hayal gücümüzü kullanmayı severiz. Hayal gücümüzü sınamak isteriz. Ama orada hayal gücü yok,

gerçek var. Üretimin kendisi var. Bu anlamda biraz dış paydaşın üretim metodolojisi ve talepleri doğrultusunda esnek olması gerekiyor. Bir diğer tarafı, 8-5 mantığında olmayacak. Belki esnekliğe girer o da. Yani biraz özverili olacak (GDAK2).

GDAK2, akademik personelin esnek çalışma anlayışına sahip olmasını sağlayan niteliklerden birinin özel sektörün işleyişini bilmek olduğuna dikkat çekmiştir. Kurum dışı iş birliklerinin başarısı için iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin çalışma saatlerini yasal mesai saatleriyle sınırlamaması gerektiğini belirtmiştir. GDYK1, akademik personelden beklenen nitelikleri daha farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiş ve akademik personelin etik değerlere ve dürüst çalışma anlayışına sahip olmasının aranan en önemli nitelik olduğunu şu şekilde anlatmıştır:

Şimdi tabii ki personelin niteliği çok önemli. Bir üniversitede olduğumuz için personel niteliği çok önemli. Bir de en önemli şey dürüstlük tabii ki. Dürüstlük, ondan taviz vermiyoruz zaten... Erdemli olması önemli. Çünkü bizim laboratuvar faaliyetlerinde en önemli şeylerden bir tanesi de etik ilkeler. Çünkü dışarıya rapor veriyoruz, gizli şeyler yapıyoruz. Dolayısıyla dürüstlük, etik değerler bizim için birinci genel kural. Onun dışında aldığı eğitim tabii ki, aldığı formasyon önemli. Bunlara dikkat ediyoruz. Onun için de zaten yine sistematik içerisinde görev tanımlarımız var. İşte [şu] numaralı kabulcü hangi özelliklere sahip olacak? Kaliteci hangi özelliklere sahip olacak? Analiz yapan hangi özelliklere sahip olacak? Bir de tabii bizim için önemli olan [bir diğer] nitelik, alet kullanma becerisi. Analizci için bu çok önemli bir kriter yine. Bunları da gözeterek bir görev dağılımımız var (GDYK1).

GDYK1, akademik personelden beklenenleri ifade ederken kendi çalışma alanlarının özellikleri ile de bağlantı kuran açıklamalar yapmıştır. Laboratuvarında çalıştıkları için teknolojik araçları kullanma becerisinin akademik personel için önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, laboratuvarın vermesi beklenen hassas raporlar olduğuna ve bu raporların ciddi hukuki sonuçları olabileceğine dikkat çekerek akademik personelden hassas bilgileri korumasını ve genel olarak etik değerlere sahip olmasını beklediklerini ifade etmiştir. GDYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin eğitim, araştırma ve topluma hizmet alanlarında katkı sağlayabilecek yenilikçi araştırmalar yapabilme potansiyeline sahip olmasını beklediklerini şu şekilde açıklamıştır:

Tabii bir defa, yapacağı işi başarmalı yani bir yenilik getirebilmeli. Bir katkı sağlamalı. Hem eğitim öğretim hem araştırma hem de toplumsal katkıyı bu iş birlikleriyle sağlamalı. Yalnız kişisel bazda değil hem bölüm hem fakülte hem de üniversite bazında bu katkıyı sağlasın ki biz de hem bölüm hem üniversite hem de fakülte olarak daha da ileriye gidelim diye düşünüyorum (GDYK2).

GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelden hem akademik birime hem de üniversiteye yönelik fayda sağlayıcı çalışmalar yapmasını beklediklerinin altını çizmiştir. Aynı zamanda, araştırmaya dayalı kurum dışı iş birlikli çalışmaların sonuçlarını çıktı olarak bilimsel yayına dönüştürme yönünde beklentilerinin de olduğunu şöyle açıklamıştır: “İş birliği yapıyorsa, bir araştırma yapıyorsa, iş birliği yapılan kuruluş izin veriyorsa, o araştırma sonuçlarını da yayına dönüştürmesi lazım... İş birliği yapılan kuruluşun bir patenti, bir çıktısı yoksa bu tam olarak iş birliği yapılmadığını gösteriyor” (GDYK2). GDYK2, iş birlikli çalışmalar sonucunda bir ürün, patent veya yayın benzeri bir çıktının ortaya konması gerektiğini ancak bu şekilde çalışmaların tam anlamıyla amacına ulaşmış olacağını düşünmektedir.

İLYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar yürütecek akademik personelin bu çalışmalarda yer almaya gönüllü olması açısından yüksek motivasyona sahip olmasının gerekliliğini şu sözlerle vurgulamıştır:

Bunu (iş birliğinde yer almayı) istemesi gerekiyor, motive olması gerekiyor. Motive değilse de motive etmek için uğraşıyorum. Bunun (iş birliğinin) öğrenci ve kendisi için faydalarının ne olacağını anlatmaya çalışıyorum. Motive olması yani, buna inanması gerekiyor. Kurum dışı iş birliği kolay değil. Çünkü ilişkileri yürütmemiz gerekiyor. O ilişkiyi yürütebilecek beceride değilse, o kişi ile bir şey yürümüyor. Benim onu iş birliğine hazırlamam gerekiyor (İLYK2).

İLYK2, kurum dışı iş birliklerinin başarısı için akademik personelin motivasyonunu artırma çabası içinde olduklarını söyleyerek iş birliklerini yürütebilecek akademik personelin insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerektiğinin altını çizmiştir. Fakülte olarak kurum dışı iş birlikli çalışmalarda bu özelliklere sahip öğretim elemanlarını görevlendirme çabası içerisinde olduklarını not etmiştir. İLAK2 ise akademik personelin kurum dışı iş birliği çalışmalarında başarılı olabilmesi için iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerektiğini vurgulamış ve bu konudaki görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Birincisi, toplumsallaşma yönü. İlişki, iletişim kurma becerileri yüksek olmalı. [İş birliği] karşılıklı güvene dayalı bir şekilde başlıyor... Bir kurumdan başka bir kuruma ilk önce bir mail atarsınız. O mail örneğin okunur ve unutulur, ertelenir, ötelenir. Bir kâğıt gönderdiğinizde, bir şey talep ettiğinizde bakılır, takvimine sokulur. Ama kişisel olarak gittiğinizde, karşılıklı konuştuğunuzda meseleyi daha ayrıntılı olarak anlatma şansınız olur. Daha iyi ifade etme şansınız olur. Eğer karşıdaki kurumun aklında sorular varsa, kuşkular varsa, anlayamadığı yönler varsa bunları açıklama şansınız olur. Dolayısıyla [iş birliği] aslında kişisel olarak kurulur. Kâğıt üzerinde değil ya da mail ilişkisiyle değil, kişisel olarak kurulur. Bu yüzden kişisel iletişim kurma becerilerinin, güven sağlama becerilerinin, ifade etme becerilerinin çok yüksek olması gerekiyor. Kendi alanım için konuşuyorum bu arada tabii. Bunların çok yüksek olması çok olumlu bir izlenim uyandırıyor (İLAK2).

İLAK2'ye göre etkili iletişim becerilerine ve kişilerarası sosyal becerilere sahip akademik personel, iş birlikli çalışma yürütülen dış paydaşlar tarafından güvenilir bir ortak olarak görülmektedir. İLAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısı için akademik personelin, fikirlerini ve düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme becerisine sahip olmasının gerekliliğinin altını çizmiştir. Katılımcıların kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alacak akademik personelden beklenen niteliklere ilişkin üzerinde uzlaştıkları hususlar gönüllülük ve etkili iletişim becerileri bağlamında şekillenmiştir. YDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin proje yönetimi konusunda bilgi sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. Ama daha önemlisi, bu çalışmalar için zaman harcamaya ve iş birlikli çalışma süreçlerini öğrenmek için çaba göstermeye hazır olması gerektiğini şu sözlerle açıklamıştır:

Proje yönetimini, proje ile ilgili bilgileri bilmesi gerekir diyeceğim. Ama bunu bir şekilde bilmeden başlamak gerekir. Yani ben de öyle başladım. Bunun için burada sadece derse girip çıkmak değil, gerçekten zamanını harcayabilmek gerek. Çünkü çok zaman alıyor. Adanmışlık bir anlamda. Evet adanmışlık bence. Yani tecrübeden daha önemli. Çünkü hiçbirimiz bilerek başlamadık bu süreçlere. Tırmalaya tırmalaya öğrendik (YDAK2).

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin takım zekasına ve özgüvene sahip olmasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alma konusunda motive olmanın akademik personel için öneminin altını çizen YDYK1, görüşlerini şu sözlerle dile getirmiştir:

Takımda çalışabilecek takım zekasına, iş birliği yapabilecek bir özgüvene sahip olmalı. Ego istemiyoruz. Öfke ve ego yönetebilen kişileri istiyoruz... Diğer boyutu, kognitif bazda bakarsak; hafızası kuvvetli, okuryazarlığı yüksek ve okuduğunu hızlıca idrak edebilen biri olmalı... Kesinlikle adanmışlık. Çünkü, işe tutkuyla bağlanmayınca iş birliğine de zaman ayrılmıyor. Dolayısıyla, zaman ayırmayı motive olmuş kişi yapıyor... Zekasını doğru yere kanalize eden biri motive de oluyor aslında (YDYK1).

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısı için süreçlerde yer alan akademik personelin okuduğunu hızlı anlayabilme gibi bilişsel becerilere sahip olmasının yanı sıra işe adanmışlık göstermesi gerektiğinin altına çizmiştir. Katılımcılar, genel olarak kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelden kararlılıkla çalışma ve girişimci faaliyetlerde bulunma gibi uygulamalar beklendiğini dile getirmişlerdir. YDAK3 kurum dışı iş birliklerinde yer almak isteyen akademik personelin öncelikle araştırmacı yönünün güçlü olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmacı yönünü de kullanarak girişimci olması ve kurum dışı iş birliklerini hayata geçirebilmeye yönelik girişimci faaliyetlerde bulunması gerektiğini dile getirmiştir. Bu yöndeki görüşlerini şu şekilde paylaşmıştır:

Yani iletişime geçecekleri kurumlar ve yapabilecekleri bu çalışmaların içeriği hakkında takipte olmaları gerekiyor sürekli. Sürekli araştırma yapıyor olmaları lazım bilgi edinmek için. Çünkü bilgiler sonuçta çok hızlı bir şekilde hep güncelleniyor. İş birliğinin içine engaged (meşgul) olabilmeleri için sürekli takip etmeleri, araştırmaları, bilgi edinmeleri ve o bilgiyi de kullanarak olayın bir parçası haline gelmeleri gerekiyor. Olayda kalabilmek lazım. Aslında iletişim becerileri de önemli kurum dışı iş birliklerinde. Çok önemli. Ben eski bir sözcük söyleyeceğim ama çok müteşebbis olmak lazım mesela, müteşebbis (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi açısından güçlü iletişim becerilerine sahip olmasının önemini de vurgulamıştır. Akademik personelin kurum dışı iş birlikli çalışmalar ile ilgili sürekli bir arayış içerisinde olması sonucunda bu çalışmaların gerçekleştirebildiğine dikkat çekmiştir.

Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin çalışmalarının yönetimine ilişkin kodlamalar Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25

Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalarda Akademik Personelin Çalışmalarının Yönetimi

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalarda Akademik Personelin Çalışmalarının Yönetimi	Planlama ve Organizasyon	➤ İş birliği süreçlerinin talep üzerine tanıtımı ➤ Akademik birim bazında periyodik toplantıların yapılması ➤ Görevin gerektirdiği niteliklere uygun personelin görevlendirilmesi ➤ Birimin akademik kurulunda iş birlikli çalışmaların görüşülmesi ➤ Müşteri memnuniyet formlarının kullanılması ➤ Dış paydaş toplantılarının yapılması ➤ Proje ekip üyeleriyle bireysel görüşmelerin yapılması ➤ Proje eğitimi toplantıları düzenlenmesi ➤ Çalışma grupları ve komisyonları oluşturulması ➤ İş yükü dağılımının esnek ve dinamik bir anlayışla gerçekleştirilmesi
	Denetim	➤ Komisyon takip/izleme raporlarının hazırlanması ➤ Gerekli durumlarda toplantılar aracılığıyla denetimde bulunulması ➤ Projelere ilişkin gözden geçirme toplantıları düzenlenmesi ➤ Proje ekip üyeleriyle bireysel değerlendirme görüşmeleri yapılması ➤ Dış denetim hizmeti alınması

Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlama ve organizasyonunun nasıl yapıldığına dair öğretim elemanları, akademik birimler bazında periyodik toplantıların ve bu toplantıların devamında, iş birlikli çalışmalara yönelik uygunluk değerlendirme toplantılarının yapıldığını ifade etmişlerdir. İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin çalışmalarının yönetiminin bir parçası olarak dış paydaş toplantılarının düzenlendiğini de belirtmişlerdir. Ayrıca, akademik yıl başında yapılan proje toplantıları ile iş birliklerinin planlandığını ve birimlerin akademik kurullarında iş birlikli çalışmaların tartışıldığını paylaşmışlardır. Akademisyenlerin kurum dışı iş birlikli çalışmaların organizasyonuna ilişkin vurguladıkları bir diğer çalışma, proje eğitimi toplantıları düzenlenmesi olmuştur. Akademisyenler, iş birlikli çalışmaların denetiminin yapılması için komisyon takip/izleme raporlarının hazırlandığını ve gerekli durumlarda toplantılar aracılığıyla denetim çalışmalarının yürütüldüğünü söylemişlerdir.

Görüşmelerde, akademik birimlerin özellikle akreditasyon çalışmaları kapsamında iş birlikli çalışmalarla ilgili dış denetim hizmeti alması yoluna gittiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların

yönetimi sürecinde planlama ve organizasyon amacıyla hem kendi içlerinde hem de dış paydaşlarla gerçekleştirdikleri toplantılardan bahsetmiş ve bu konuda benimsedikleri anlayışı şu şekilde açıklamıştır:

Günün sonunda laboratuvar bana bağlı. Ben hocama durumu özetliyorum. Ve biz şöyle organize oluyoruz: Hafta içerisinde en az iki kere takım toplantısı yapıyoruz. En alttan [kademeden] en üst yönetime [kadar] kim varsa, laboratuvarımız için söylüyorum, katılıyor ve toplantı yapıyoruz. O anda yeri geliyor, beyin fırtınası yapıyoruz. Mesela bir yerde takıldık, ilerleyemiyoruz. Fikir fikirden üstündür deyip hemen toplantı ayarlıyoruz ve beyin fırtınası başlıyor. Daha sonra beyin fırtınası sonucunda ortaya çıkan çıktılar, laboratuvarda uygulanıyor ve devam ediliyor. Bu şekilde bir yönetim anlayışımız var. Bazı kritik kararlar oluyor. İlk etapta mesela, bizim laboratuvarımızı doğrudan ilgilendirecek yeni bir proje angajmanı veya iş birliğine girmeme anlamında [kararlar]. Burada şahsım ve benim üstümde olan hocam toplanıyoruz. Önce fikri olgunlaştırıyoruz aramızda. Daha sonra dış paydaşlarla bir toplantı düzenliyoruz. Bu toplantı özelinde biraz daha olgunlaşma meydana geliyor. Bu olgunlaşmalardan sonra elde ettiğimiz fikirleri nihayet bütün grupla paylaşıyoruz (GDAK2).

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda katılımcı bir anlayış ile kararların alındığına ve bunun sonucunda planlama ve organizasyona yön verildiğine dikkat çekmiştir. Kurum dışı iş birliklerinin yönetim anlayışından ziyade aslında yönetim anlayışıyla yürütüldüğünü belirtmiştir. GDYK1, GDAK2'nin belirttiği görüşlere benzer şekilde, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yönetiminde düzenli olarak eğitim niteliğinde de değerlendirilebilecek değerlendirme toplantıları yapıldığını şu sözlerle dile getirmiştir:

Tümümüzü ilgilendiren konularda mesela, iş sağlığı, iş güvenliği. Bu konular hepimizi ilgilendiriyor, biliyorsunuz. Bu konularda da küçük küçük eğitimler, toplantılar yapmaya çalışıyoruz. Rutin olarak zaten laboratuvar işleriyle ilgili toplantılarımız var. Zaten her birimizin sorumluluğu var. Mesela ben uygunluk değerlendirmesi konusunu biraz aldım. Ekspertiz, uygunluk değerlendirmesi. Yılda bir defa bu konuda arkadaşlar bilse de bilmese de toplanıyoruz. Uygunluk değerlendirmesi konusunda bilgi veriyoruz. Yeni gelişmeler var mı? İşte numune kabulcü yine kendi konusunda bilgiler veriyor. Böyle birbirimizi tamamlayacak şekilde veya bilgiyi güncellemek ve yenilemek adına toplantılarımızı yürütüyoruz (GDYK1).

GDYK1'in açıklamaları kurum dışı iş birliklerini yürütme amacıyla yapılan çalışmaların ve toplantıların aynı zamanda akademik personelin bilgi birikiminin

artırılmasına ve mesleki gelişiminin sürdürülmesine de hizmet ettiğini göstermektedir. Öte yandan GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesi amacıyla fikir alışverişine veya bilgilendirmeye yönelik yapılan görüşmelerin takım düzeyinde veya ikili görüşmeler yoluyla gerçekleştirildiğini şöyle açıklamıştır:

Bunlar (görüşmeler) daha çok akademik kurulda oluyor ya da kişi, bilgi veriyor bölüm başkanlığına. Yani bireysel ve takım olarak [yürütülüyor]. Örneğin, genel bir proje, bir takım projesi hazırlanacaksa ki böyle projelere, iş birliklerine daha çok önem vermek lazım. Bizde tabii resmi olarak bilim dalları yok ama farklı konularda çalışan arkadaşlar bir araya geliyor, bir planlama yapıyor. Bu şekilde o iş birliğini yürütmeye çalışıyor (GDYK2).

GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik kurullarda ve proje toplantılarında müzakere edilerek yönetildiğini söylemiştir. Katılımcılar, denetim süreçlerinde de düzenli toplantı yapmaya ve kurum dışı iş birlikli çalışmaları ve çıktılarını izleme raporlarına dahil etmeye önem verdiklerini belirtmişlerdir. Kurum dışı iş birlikli çalışmalara ilişkin izleme raporlarının hazırlanmasının doğal olarak bir denetim mekanizması oluşturduğuna dikkat çekmişlerdir. İLYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik kurul toplantılarında sürekli gündem haline getirildiğini, bu toplantıların yanı sıra kurum dışı iş birlikleri konusunda akademik personelin ikili görüşmeler yoluyla iş birlikli çalışmalar yapmaya teşvik ve motive edildiğini şu şekilde belirtmiştir:

Zaten yılda en az iki defa akademik toplantı yapıyoruz. Bu toplantılara mümkün olduğunca herkesin hazırlıklı gelmesini sağlıyorum. Benim kendi gündemlerim oluyor. Onları ilan ediyorum. Gündem önerileri olanların da bize ulaşmasını, dekanlığa ulaşmasını talep ediyorum. Genelde gündem önerileri geliyor. Gelmesi yönünde altyapı oluşturuyorum. Görüşmeler yapıyorum bazı konuların gündeme getirilmesi için. Genelde onlar gündeme geliyor ama toplantı süreçlerinde de yeni konular gündeme geliyor (İLYK2).

İLYK2, kurum dışı iş birliği süreçlerinin planlanmasında genel olarak akademik kurul toplantılarının önemli yer tuttuğunu dile getirmiştir. İş birliği süreçlerinin bu toplantılarda detaylandırıldığını ve şekillendirildiğini ifade etmiştir. İLAK1 de İLYK2 gibi, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yönetiminde fakülte içinde yapılan toplantıların ve ayrıca proje eğitimlerinin rolünü vurgulamış ve bu konuya ilişkin şunları söylemiştir:

İyi bir ekip çalışması olduğunu görüyorum ben burada. Yani, bütün fakülte olarak konu alanlarına göre [birlikte çalışıyoruz]. [Akademisyenlik] çok rekabetçi bir meslek. Başka birçok yerde olmayan iş birliği içinde, ekip ruhu içinde çalışma durumu var bizim fakültemizde bence. Proje eğitimi gibi bir toplantı serisine başlanacaktı. Bir tane yapılabildi, ondan sonra yapılamadı pandemi olunca. Yapılacak herhalde o devam edecek... Zaten az kişiyiz de. Yani her bölüm toplantımızda konuşuyoruz böyle şeyleri (İLAK1).

İLAK1, fakültenin farklı bölümlerinde çalışan akademik personelin kurum dışı iş birliği çalışmaları kapsamında iyi bir ekip çalışması sergilediğini vurgulamıştır. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların bölüm toplantılarında gündem haline getirildiğini ifade etmiştir. İLAK2 ise dönem başında yaptıkları planlama toplantıları sayesinde kurum dışı iş birlikli çalışmalara dair bir çerçeve planı oluşturduklarını şu şekilde açıklamıştır:

Zaten hem sinematik hem sinema kulübüyle neredeyse her hafta bir etkinlik yaptığımız için tüm bunları fakülte ve üniversitenin takviminin içine de yediriyoruz. Dolayısıyla, birim olarak bölümde her dönemin başında bir planlama gerçekleştiriyoruz. Bu da çoğunlukla bir çerçeve planı oluyor. Bahar döneminde şunları yapalım, Nisan ayında bunları yaparız [diye planlıyoruz]. Nisan'da portakal karnavalı olacak, onun için de şu etkinlikleri yapalım gibi [planlar]. Ya da sonbahar döneminde film festivali sırasında bunları yaparız gibi [planlar] hakkında her dönemin başında konuşuyoruz, bir çerçeve planı çıkartıyoruz. Dönem içerisinde de ihtiyaç duydukça yeniler ekleniyor (İLAK2).

İLYK1 kurum dışı iş birlikli çalışmaların yönetimini risk faktörleri bağlamında da değerlendirdiklerini ve bu nedenle çevrim içi toplantı düzenleme kapasitelerini de geliştirmeye çalıştıklarını şu şekilde ifade etmiştir:

Bunun dışında çevrim içi ortamların varlığı bizim için önemli artık. Risk olarak görülebilecek olayların önüne geçebilmek için dijital ortamların da bu iş birlikleri kapsamında kullanılabileceğini, bunlardan da yararlanabileceğimizi [biliyoruz]. Uzaktan eğitim sistemi, pandemi döneminde kriz yönetimi sürecinde bize önemli bir olanak sundu. Biz de bu sistem içerisinde B planı olarak bir uygulamayı gerçekleştirmek adına dijital ortamda toplantılar yapabiliriz. Teams platformunda fakültemizin ortak bir platformu var, tüm öğrencilerin dahil olduğu. Diğer fakültelerde var mı bilmiyorum. Biz pandemide bütün öğrencilerimizle aynı anda temasa geçmek için böyle bir şey geliştirdik. Teams'de bir iletişim fakültesi grubumuz var, 938 öğrencinin dahil olduğu bir grup. Dekan yardımcılığı tarafından yönetilen bir Teams ekibimiz var. Bu ekip içerisinde mesela toplantılar gerçekleştirebiliyoruz, anında onlara ulaşabiliyoruz, duyuru yapabiliyoruz.

Bunlar risklere karşı aldığımız önlemler olarak da değerlendirilebilir iş birliği kapsamında (İLYK1).

İLYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yönetiminde fakültenin dijital kanallardan yararlanabilmesinin sağladığı avantajlara değinmiştir. Özellikle tüm dünyayı olumsuz yönde etkileyen pandemi sürecinde dijital ortamda toplantı yönetimi kabiliyetlerini geliştirdiklerine vurguda bulunmuştur. Yapmış olduğu açıklamalar, dijital yönetim sürecinin fakültenin kurumsal kültürünün bir parçası haline geldiğini göstermiştir. YDYK1 ise akademik personelin kurum dışı iş birlikli çalışmalarda gönüllü olarak görev almasına önem verdiklerini vurgulamıştır. Bu durumun, akademik personelin motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını; ayrıca, çalışmaların daha verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağladığını düşünmektedir. YDYK1, bu konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Koordinatörlüklere sorumluluk yüklemeye çalışıyoruz. Her koordinatörlük kendi arasında odak grup yaparak en ideal takıma ulaşmaya çalışıyor. Yine burada mekanizma alttan üste doğru işliyor. Herkesin gönüllülüğünü esas alıyoruz... Daha çok kişinin yeteneklerine göre ve kapasitesine göre bir delegasyon yapılıyor. Ama gönüllülük çıkmadığında elbette ki yönetim, hümanist stratejilerle bu iş birliklerini artırmak için her yolu deniyor (YDYK1).

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda alttan üste doğru bir yönetim anlayışını benimsediklerini ve bu çalışmalar içinde yer alan personelin yeteneklerine ve kapasitelerine göre belirlendiğini ifade etmiştir. Bu yönetim tarzı sayesinde akademik personelin iş birlikli çalışmalara katılımının ve katkısının artırıldığı ve iş birlikli çalışmaların daha demokratik bir şekilde yürütüldüğü YDYK1 tarafından vurgulanmıştır. YDAK3 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalar için takımlar oluşturulduğunu, bu takımların uyumlu bir şekilde çalışmasına özen gösterildiğini ve takım liderlerinin takım üyelerine görevleri delege ettiğini şu sözlerle açıklamıştır:

Şimdiye kadarki gözlemim, bu çalışmalar zaten bireysel değil takım çalışması şeklinde. Bir liderimiz oluyor. Elde etmeye çalıştığımız hedef çerçevesinde lider öngördüklerini, planladıklarını bizimle paylaşıyor. Bu bilgilerle önce biz yola çıkıyoruz. Bu bilgileri, bu datayı, input'u (girdi) takım lideri bize verdikten sonra takım üyeleri olarak görev paylaşımı yapıyoruz. Görev paylaşımı sonucunda herkes kendi araştırması gerekeni araştırıp bilgileri topluyor. Sonra yine bir post-meeting (devam toplantısı) yapıyoruz. Bulunanları, toplanan verileri diyelim, lidere ve arkadaşlara sunuyoruz. Karşılıklı, genelde discussion (tartışma) şeklinde

geçiyor. Yani ekleyebileceklerimize dair fikir alışverişı yapıılıyor. Sonraki adım tekrar planlanıyor ve devam ediliyor (YDAK3).

YDAK3, takımlarda bir liderin görevlendirilmesi sayesinde iş birlikli çalışmaların daha koordineli ve sistematik bir şekilde yürütüldüğünü dile getirmiştir. Kurum dışı iş birlikli çalışmalar yürütmek üzere oluşturulmuş takımlarda görev paylaşımının yapıldığının altını çizerken, YDYK1'in de ifade ettiğı gibi, personelin yeteneklerine ve kapasitesine göre görevlendirildiğini ve bu sayede çalışmaların daha etkili bir şekilde yürütüldüğünü dile getirmiştir.

Kurum dışı iş birliğı çalışmalarında yer alan akademik personelin mesleki gelişimi; mesleki gelişim gösterilen alanlar, mesleki gelişimi destekleyici kurumsal nitelikler ve mesleki gelişimin desteklenmesi bakımından gelişime açık kurumsal nitelikler alt temalarında incelenmiş ve yapılan kodlamalar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarında Yer Alan Akademik Personelin Mesleki Gelişimi

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarında Yer Alan Akademik Personelin Mesleki Gelişimi	Mesleki Gelişim Gösterilen Alanlar	➤ İletişim becerileri ➤ Liderlik becerisi ➤ Çalışma alanında farklı bakış açısına sahip olma ➤ Sektör ihtiyaçlarına dair farkındalık ➤ Mesleki motivasyon ➤ Sistematik yönetim deneyiminin gelişimi ➤ Organizasyon becerisi ➤ Nitelikli akademik çalışmalar yapabilme ➤ Farklı kurumların çalışma sistemlerini tanıma ➤ Mesleki ağın genişlemesine bağlı olarak yeni çalışmalar tasarlama ➤ Akademik bilgi düzeyini artırma ➤ Güncel bilgilerin takip edilmesi
	Mesleki Gelişimi Destekleyici Kurumsal Nitelikler	➤ Teknokentin varlığı ➤ İş birliklerine yönelik teşvik edici kurumsal bakış açısı ➤ İş birlikli çalışmaların değerlendirildiği kariyer yönetim sistemi ➤ Üniversite yönetimi tarafından maddi ve lojistik olanakların sağlanması ➤ Akredite olmuş akademik birimlerin varlığı ➤ Örgütsel bilgi birikimi ➤ Gelişim odaklı bir kurum kültürünün olması ➤ Gelişimi destekleyici bir kurumsal altyapının olması
	Mesleki Gelişimin Desteklenmesi Bakımından Gelişime Açık Kurumsal Nitelikler	➤ Teknokent süreç ve prosedürlerinin bilinirliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalar ➤ Üniversitenin yapı ve işleyişi hakkında özel sektöre bilgilendirme faaliyetleri ➤ Prosedürel işlemler/süreçler için yardımcı personel istihdamı ➤ İş birliği çalışmalarında ihtiyaç duyulan sosyal olanakların çeşitliliği ve zenginliği ➤ Bürokratik süreçleri hızlandıran idari işleyiş yapısı ➤ İş birlikli çalışmaların belgelendirilmesine yönelik kayıt/depolama sistemi ➤ İş birlikli çalışmaların değerlendirildiği kariyer yönetim sistemi ➤ İş birliği çalışmalarında ihtiyaç duyulan teknik destek hizmetleri ➤ Öğretim kadrosunun motivasyonunun artırılmasına yönelik uygulamalar ➤ Finansal kaynak sağlamaya yönelik girişimcilik politikası ➤ İş birlikli çalışmalara yönelik finansal kaynak desteği ➤ İş birlikli çalışmalara yönelik danışmanlık hizmeti

Görüşmelerde öğretim elemanları, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin mesleki gelişim gösterdiği alanları geniş bir çerçevede değerlendirmiştir. Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin

mesleki gelişim gösterdiği alanlara ilişkin akademik personelin çalışma alanında farklı bakış açıları elde ederek gelişim gösterdikleri katılımcılar tarafından özellikle belirtilmiştir. İş birlikli çalışmalar sayesinde akademik personelin kendi bilimsel çalışmaları ve toplumun ihtiyaçları arasında güçlü bir bağ kurabilmelerinin önünün açıldığı ve bu sayede araştırmacıların daha nitelikli akademik çalışmalar yapabilmesinin mümkün hale geldiği vurgulanmıştır. Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin organizasyon becerisi, liderlik becerisi ve sunum becerisi bakımından mesleki gelişim gösterdiğini dile getirmişlerdir. Görüşülen öğretim elemanları, iş birlikli çalışmaların bu tür işlevlere sahip olmasının akademik birimlerin beşeri sermaye gelişimine katkı sağladığını düşünmektedirler. Üniversitede Teknokent'in faaliyet göstermesi ve üniversite bünyesinde akredite olmuş akademik birimlerin bulunması ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin mesleki gelişimini destekleyici kurumsal nitelikler olarak değerlendirilmektedir.

GDAK1, iş birlikli çalışmalar sonucunda özellikle iletişim becerileri anlamında gelişim gösterdiğini düşünmektedir. GDAK1 kurum dışı iş birlikleri sayesinde farklı bakış açılarını anlamaya çalıştığını ve böylece giderek daha etkili iletişim kurabilmeye başladığını şu sözlerle açıklamıştır:

Yani, farklı farklı kişilerle iletişim konusunda bana epey tecrübe kazandırdı... Ama gerçekten çok daha farklı bir ortama gidiyorsunuz, farklı insanlarla tanışıyorsunuz... Üniversitede bir noktadan sonra bölümünüzdeki insanlarla sınırlı kalıyorsunuz... Farklı bir üniversiteyle ya da herhangi bir dış paydaşla çalışmak farklı şeyler getiriyor. Farklı düşünceler, onların ihtiyaçları. Çünkü, biz, belki çalışmalarımızı onların bakış açısına göre şekillendiriyoruz. Onlar için ne önemliyse üretim üzerine, belki biz de ona göre çalışmalarımızı dizayn ediyoruz (GDAK1).

GDAK1, iş birlikli çalışmaların kendi uzmanlık alanına ilişkin sahadaki faaliyetleri gözleme fırsatı sunduğunu ve bu sayede kendi akademik çalışmalarını sahanın ihtiyaçlarına göre şekillendirdiğini ifade etmiştir. GDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaları yürütürken sektör ihtiyaçlarına dair farkındalık kazandıklarını ve böylece aynı zamanda bilimsel araştırmalar ve toplum ihtiyaçları arasında bağ kurabildiklerini şu şekilde açıklamıştır:

Onlar (dış ortaklar) için anason verimi önemli ise biz de anason verimi üzerine çalışıyoruz... Yani, onların sıkıntı duyduğu konularda doktora, yüksek lisans

çalışmaları dizayn ediliyor. O konuda aslında Tarık Hocam çok dikkat eder. Hep böyle sektöre yararlı; sanayi tezi, sentez tarzı konuları oluyor [çalışmalarının] genelde. Öbür türlü de oluyor ama. Yapabilirlik kapsamında ne yapabiliriz şeklinde çalışmalar yapıyoruz. Bu da iyi oluyor bence, yurt dışında biraz daha fazla görüyoruz [bunu]. Çünkü bu örnekleri (araştırma konularını) firmalar da çalışıyor. [Bu durumu] biz de bir kişi üniversitede doktora yapıyor, firmanın konusunu çalışıyor gibi düşünün (GDAK1).

GDAK1, yapmış olduğu açıklamalarla, bölümde yapılan lisansüstü çalışmaların sektörün ihtiyaçlarına uygun şekilde planlandığını belirtmiştir. GDAK1, bu çalışmaların öğrencilerin ve akademik personelin bilimsel ve sektörel alandaki gelişmeleri yakından takip ederek kendilerini bu alanlarda güncel tutmalarını sağladığını düşünmektedir. Öte yandan GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda gösterdiği çaba sonucunda akademik bilgi birikimlerinin arttığını ve bunun sonucunda daha nitelikli akademik yayınlar yapabildiklerini deneyimleri doğrultusunda şöyle dile getirmiştir:

Mesleki anlamda, akademik anlamda bizi hep geliştiriyor. Neden? Çünkü siz sahaya gidiyorsunuz. Sahada hiç kimsenin çözemediği problemler çıkıyor, reel problemler. Şimdi orada size bir kere ne oluyor? Bir kıvılcım geliyor size. Ne yapıyorsunuz? Makale tarıyorsunuz. Şu ana kadar kim ne üretmiş? Hangi fikirleri üretmiş? Onları tarıyorsunuz. Peki bunu tararken ne oluyor? Mesleki farkındalık artıyor. Özgüven geliyor. Yani, mesleki farkındalık arttığı için bir kere özgüven gelişmeye başlıyor. Daha sonra ne oluyor? Siz çözüm önerileri buldukça onları sınıyorsunuz. Ve çözüm önerilerinizin sonuç aldığını gördüğünüzde şöyle bir özgüven oluşuyor: “Tamam, sanayideki dinamik problemleri ben çözebilirim. Bilgi birikimim ile çözebiliyorum.” Bilmesem bile şimdiye kadar benim bunu [bu problemi] çözerken elde ettiğim deneyim, bir sonraki problemi çözmemde bana bir yol haritası oluşturuyor... Mesela şu yorumlar yapılabilir: “Hocam, kaç üniversite gezdik kimse çözemedi.” [Bu yorumlar] bende iştah uyandırıyor ve daha çok çalışıyorum. Gidiyorum, saha ziyaretlerimi yapıyorum. Bu bende bir deneyim, bir farkındalık, bir özgüven gelişimi sağlıyor. Ve günün sonunda proje yazıyorum. Proje yazma becerilerim gelişiyor. Daha sonra diyorum ki elde ettiğim bu çıktıkları makale yapalım. Makaleye dönüştürüyorum. Makale yazma tekniklerim gelişiyor. Ve benimle çalışan gençler, ekibim bu becerileri kazanıyor. Ülkemize uzunca bir süre hizmet edecek insan gücü de gelişiyor. Hem kendi adıma hem ekibim adına gelişmeler meydana geliyor ve çıktılarımız artıyor (GDAK2).

GDAK2, GDAK1 gibi, kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde sahada olmanın akademik personele çalışma alanında farklı bakış açıları kazandırdığını ve bu durumun

bilimsel ve akademik üretkenliği artırdığını düşünmektedir. GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların mesleki gelişim açısından getirilerine farklı bir yönden yaklaşmış ve bu çalışmalar sayesinde yönetim anlayışlarının daha sistemli ve kurumsal bir yapıya dönüştüğünü aşağıdaki şekilde anlatmıştır:

Yaptığımız bütün bu işler kişilerin yetkinliğinde bir gelişme sağlıyor mu aslında? Çok gelişme sağladı. Ben burası için konuşabilirim yine. Yani, deneyimimizden yola çıkarak. Örneğin, bizim bu tür çalışmalarımız analiz odaklı bir işletmeyle diyelim. Faaliyetimiz analiz üzerine, gıda analizleri üzerine. Bizde validasyon, verifikasyon dediğimiz bir kavram var. Yine akreditasyon içerisinde. Bu alanda inanılmaz bir gelişme katettik mesela. Elemanlarımızdan kalite sorumlusu Meral Hanım var mesela. Onun gelişimine çok ciddi katkı sağladı. Ondan biz de faydalandık. Dolayısıyla, bu bizi yeniledi yani, geliştirdi... Onun dışında yine sistematik yönde çok geliştik. Kurallar, kuralları uygulama, kurumsallaşma adına... Kendi içimizde daha kurumsal davrandığımızı düşünüyorum ben. Çünkü burada ciddi bir sistematik uygulanıyor. Kayıt sistemi var. Ne bileyim, dokümantasyon var, prosedürler var. Bunları uygulayarak bir ciddi bir kayıt sistemi oluşturduk. Ve bunu kendi içerisinde devam ettiriyoruz. Ayrıca, bunu ders süreçlerine yansıtmaya başladık. Bu çok önemli. İşte bunun yansıması olarak metroloji diye bir ders önerdik mesela akademi kurulda. Ve bunun da sektörde çok önemli karşılığı olduğunu gördük. Çünkü gıda sektöründe kaliteyi, gıda güvenliğini ancak analizle ölçebiliyorsunuz (GDYK1).

Öğretim elemanları, kurum dışı iş birlikli çalışmalar aracılığıyla mesleki gelişimin desteklenmesi açısından gelişime açık kurumsal yönleri dile getirirken üniversitenin yapısı ve çalışma şekli hakkında özel sektörü bilgilendirme faaliyetlerinin artmasının gerekliliğine işaret etmişlerdir. Yine bu bağlamda, iş birlikli çalışmaların değerlendirildiği bir kariyer yönetim sisteminin oluşturulmasına ve Teknokent'in işleyişine dair süreç ve prosedürlerin bilinirliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda kurumsal düzeyde tam anlamıyla desteklenmediklerini, finansal sorunların ve personel eksikliğine dair sorunların çalışmaları sınırlandırabildiğini belirtmiştir. Ayrıca, kurum dışındaki çalışmalarının ilgili mevzuatlar nedeniyle de sınırlandırılabilirdiğini dile getirmiş ve görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

Desteklememektedir desem, belki haksızlık olur. Neden? Çünkü, sonuç itibarıyla bir altyapı var. Yani, muhakkak buraya üniversitenin bütçesiyle bir cam malzeme bile alınmış olsa inkâr etmemek lazım. Ama yeterli mi dersiniz, yetersiz. Çünkü bir sürü sorunumuz var üniversite içerisinde. Yani, bütçe sorunlarını konuşuyoruz,

personel sorunlarını konuşuyoruz... Burada kişisel farklılıklar devreye giriyor. Kurum değil. Kurum size sadece belirli bir çerçeve çiziyor. Belirli çerçeveler, işte BAP yönetmeliği var. İşte özel hizmet yönetmeliği var. İşte bazı yönetmelikler koymuş. Ve demiş ki; “Hocam sen benim istihdam ettiğim bir insansın. Senin mevzuatın bu. Bu mevzuatın dışına çıkmadan iş yap.” Ama bazen, biliyor musun, mevzuat bizim için yıldırıcı oluyor. Şimdi ben bu saha ziyaretine gideceğim. Benim kurum liderim esnek olmasa nasıl gideceğim? Bana deniyor ki; “Sen devletin maaşıyla gidip fabrikaların sorunlarını çözemezsin.” Veya işte, “Sıkıntılarını gideremezsin.” Kaldı ki biz bu sıkıntıları giderirken zaten (işletmeler) özel hizmet bedeli ödemek zorundalar. (GDAK2)

GDAK2, yaptıkları faaliyetlerin tamamında üniversitenin sağladığı olanakları kullandıklarını inkâr edemeyeceklerini söylemekle birlikte bu olanakların yeterli olmadığını altını çizmiştir. Mevzuat nedeniyle kurum dışı çalışmalar yapma konusunda sınırlandırılmalarının bu çalışmalarda görev alan personelin hevesini kırdığını ifade etmiştir. Kurum dışı iş birliklerinin kariyer yönetim sistemi bağlamında değerlendirilmesinin ise bu sınırlayıcı yaklaşımın giderilmesi açısından faydalı olabileceğini vurgulamıştır. İLAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde mesleki ağlarındaki gelişimi ve kurum dışı iş birliklerinin akademik çalışmalarına yansımaları şu sözlerle açıklamıştır:

Manevi tatmini çok yüksek. Ama özellikle kendi alanım için akademik kariyerime olağanüstü faydası olan işler oldu. Çok güncel olduğu için örnek veriyorum: Film gösterimi yapıyorsunuz, otuzlardan bir film gösteriyorsunuz. Katılımcılar arasından birisi Adana sinemalarında çalışmış oluyor. Ya da ailesinden birisinin sineması oluyor. Onu gören ve sizinle orada tanışan kişi sonrasında size geliyor, erişiyor. Hatta orada etkinlikten hemen sonra telefon alışverişi gerçekleşiyor. Ben ertesi gün gidip akademik olarak kendisiyle görüşüyorum, ailesiyle görüşüyorum. Elinde sinemalara dair bilgi-belge varsa, fotoğraf varsa farklı bir çalışma açısı da çıkıyor. Akademik olarak sahaya ulaşmada da çok büyük yardımı oluyor bu etkinliklerin. O yüzden kendi alanım için konuşayım bunları zaten birbirinden ayırt edemem. Bunları yapmasaydım akademik kariyerim de bu şekilde ilerlemezdi (İLAK2).

İLAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde mesleki ve sosyal ağlarının genişlediğini ve bu sayede sahaya ulaşarak yeni akademik çalışmalar yapma olanağı bulduğunu ifade etmiştir. İLAK2’nin kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer almamış olsaydı akademik kariyerinin bu denli hızlı ilerlemeyeceğini ifade etmesi, bu çalışmaların

akademik personelin beşeri sermaye gelişimine yönelik olumlu etkisine de işaret etmektedir.

Akademisyenler, üniversite ve fakülte düzeyinde iş birlikli çalışmalara yönelik teşvik edici bir kurumsal bakış açısının bulunmasını ve fakülte düzeyinde karar alma süreçlerinin hızlı bir şekilde işlemlerini, kurum dışı iş birlikli çalışmalar bağlamında mesleki gelişimi destekleyici kurumsal nitelikler olarak değerlendirmişlerdir. İLYK2, fakülte yönetiminin kurum dışı iş birlikli çalışmalara verdiği önemi vurgulayarak akademik personeli mesleki gelişime teşvik etmede benimsedikleri anlayış hakkında şunları söylemiştir:

Mesela Sinematek kuruluşu aklıma geldi. Fakültede göreve başladığımda ilk yaptığımız şeylerden biriydi. Aşağıda Sinematek diye bir oluşumumuz var. Sinematek bir bağışçının bağış desteği ile oldu. Ve yine hocalarımız o bağış desteğiyle birlikte kurumun veremeyeceği bir altyapıya, bilgisayara, bilgi işlem altyapısına sahip oldular. Bu onlar için yeni bir proje yapma konusunda itici oldu. Hakikaten de uluslararası bir projenin içine dahil oldular. Aslında şunu söyleyebilirim İletişim Fakültesi için. [Akademik personel] bir şey istediğinde hemen yardımcı oluruz aslında. Gelişmek istiyoruz çünkü. Bu gelişime açıklık ile onları (akademik personeli) her yönden aslında geliştiriyoruz. Sinematek olayında bunu yaşadık (İLYK2).

İLYK2, kurum dışında yaptıkları çalışmaların farklı nitelikte akademik projelerin kapısını açtığını, kendilerine fiziki ve teknik alt yapı sağladığını ve böylece daha kapsamlı projeler içinde yer alabildiklerini belirtmiştir. Üniversitedeki ve fakültedeki destekleyici kültürün de akademik personeli kurum dışı iş birliği çalışmalarına yönlendirdiğine dikkat çekmiştir. İLAK1 de benzer şekilde kurum dışı iş birliği çalışmalarının yürütülmesinde üniversite yönetiminin talep edilmesi durumunda gerekli desteği sağladığını şöyle ifade etmiştir: “İşte yol parasını karşıladık bir şekilde, talep ettik bunu o dönemin Rektörlüğünden... Doğrudan kendimiz istedik yani. Karşıladılar. Ondan sonra üniversiteden servis talep ettik öğrencilerin gelmesi için. Bunu da karşıladılar. Ama tabii biraz yolu uzun yani. İster istemez tabii” (İLAK1).

Öğretim elemanları, mesleki gelişimin desteklenmesi bakımından gelişime açık kurumsal niteliklere ilişkin iş birlikli çalışmaların değerlendirildiği kariyer yönetim sistemi ihtiyacının üzerinde bir kez daha durmuşlardır. Yapılan görüşmelerde katılımcıların finansal sorunlarla birlikte en çok dile getirdikleri konu, iş birlikli çalışmaların akademik yükselme ölçütleri kapsamında gerektiği değeri görmemesi

olmuştur. Akademisyenler, kurum dışı iş birliği çalışmaları aracılığıyla mesleki gelişimlerinin desteklenmesi bakımından bürokratik süreçleri hızlandıracak idari bir işleyiş yapısına ihtiyaç duyulduğunu da vurgulamışlardır.

İLAK2, kurum dışı iş birliği faaliyetlerinin her zaman bilimsel ve akademik bir içeriğe sahip olmadığını, topluma fayda sağlamaya yönelik faaliyetler de yürüttüklerini ve bu nedenle gerçekleştirdikleri kurum dışı iş birliği çalışmalarının önemli bir bölümünün akademide ilerleme veya maddi getiri sağlamadığını şu şekilde anlatmıştır:

O kadar yoğun bir zaman alıyor ve bunun karşılığı yok ki akademik olarak. Ben bunu atama, aşama, yükselme kriterlerinde gösteremiyorum. Hiçbir şekilde gösteremiyorum. ÜAK'ın doçentlik kriterlerinde ya da diğer kriterlerde zaten gösteremiyorum. Çok ilginç bir şekilde ben bunu akademik teşvikte de gösteremiyorum. Akademik teşvik gibi maddi olarak karşılık alınabilecek bir alanda da gösteremiyorum. Orası da çünkü tamamen akademik yayına ve akademik faaliyete odaklandığı için bunu görmüyor akademik faaliyet olarak. Dolayısıyla burada aslında çok ciddi bir açık var (İLAK2).

İLAK2, akademik personelin toplumsal, sanatsal ve kültürel odaklı kurum dışı iş birliklerinin akademik teşvik veya akademik yükselme ölçütlerinde yer alması gerektiğinin ve bu alanda bir düzenlemeye ihtiyaç bulunduğunun altını çizmiştir. Ancak bu şekilde akademisyenlerin bu tür kurum dışı iş birliklerine katılmaya devam edebileceklerini dile getirmiştir. İLYK2 ise bürokrasi içinde iş birliği protokollerine ilişkin bakış açısının değişmesi ve protokolleri sözleşme gibi değerlendirerek iş birliklerinin önünde engel oluşturulmaması gerektiğini şöyle açıklamıştır:

Ben on beş-yirmi gün önce [bir protokolü] hukuk bürosuna gönderdim. Protokol metni hukuka hiç uymayan bir dille geri döndü. Protokoller, iyi niyet belgeleridir aslında.... Bağlayıcılıkları yoktur... En azından üniversiteyle olan iş birliklerinde böyledir aslında. Bu genel iş birliği protokolü. Ama siz bir sözleşmeye bağlarsanız o sözleşme çok farklıdır. Sözleşme de artık yasa, mahkemeler, imzayı atan kişinin sorumlulukları, yetkileri bellidir. Bu kadar hukuki sürece girmeye gerek yok. Bu iyi niyet belgesinde karşılıklı olarak rollerinizi belirlerseniz, sizin sunacağınız, onların sunacağı faydaları belirlerseniz biter. Ama sözleşme gibi bakarsınız bu yürümez. İş yapmıyorsunuz çünkü burada. Sadece bir işi ve o işi nasıl yapabileceğinizi düşünüyorsunuz (İLYK2).

İLYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalara ilişkin protokollerin bağlayıcı metinler olarak algılanması nedeniyle hukuk bürosundan olumsuz geri dönüşler alabildiklerini ve

bu durumun iş birliklerini yavaşlattığını belirtmiştir. Bu nedenle, kurumsal işleyiş bağlamında kurum dışı iş birlikli çalışma protokollerine ilişkin süreçlerin iyileştirilmesi ve hızlandırılması gerektiğine işaret etmiştir.

YDAK2, kurum dışı iş birliği çalışmalarının akademik personele alan yazına hâkim olma şansı tanıdığını ve dolayısıyla bu çalışmalarda yer alan personelin alan bilgisinin güncel kaldığını ifade etmiştir. YDAK2'nin bu yöndeki görüşleri şu şekildedir: “Avrupa Birliği net bir şekilde ihtiyaçları, eğitimdeki ihtiyaçları tanımlıyor. Yani o ihtiyaca yönelik proje istiyor. Dolayısıyla, gündemi ve yapılan son çalışmaları takip ediyorsunuz. Alanda güncel kalıyorsunuz bu sayede” (YDAK2). YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik personelin çalışma alanındaki bilgi düzeyinin gelişimine katkı sağladığını düşünmektedir. YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların kendisine başka kültürleri tanıma olanağı verdiğini ve bu çalışmalar sonucunda elde ettiği kazanımlar sayesinde öğretim becerilerinin geliştiğini ve daha motive bir şekilde akademik çalışmalarına devam edebildiğini dile getirmiştir. YDAK2, bu konuda şunları söylemiştir:

Mesleğimle ilgili geriye dönüp baktığımda iyi ki yapmışım dediğim en önemli çalışmalar bunlar (kurum dışı iş birlikleri). Yani bir kere, başka kültürleri öğreniyorsunuz... Aslında projelerde evet güzel işler yaptık. Ama projeler daha çok benim burada daha iyi ders anlatmamı; daha güvenli, daha keyifli, daha motive bir şekilde ders anlatmamı sağladı (YDAK2).

YDAK2, iş birlikli çalışmaların duygusal iyi oluş anlamında da kendisine katkı sunduğunu ve bunun mesleki gelişimine yansıdığını düşünmektedir. YDAK3 de kurum dışı iş birliği çalışmalarının akademik personele alan bilgisi gelişimi bakımından kazandırdıkları konusunda YDAK2 ile benzer görüşlere sahiptir. YDAK3'ün bu konudaki görüşleri şöyledir:

Doktora bittikten sonra bir süre sanki donmuş gibi kalırsınız. Kendinizi okyanusta sanki kayıkla gidiyorsunuz gibi, kaybolmuşsunuz gibi hissedersiniz. Böyle bir dönem yaşadım. Yine tabii ara ara çalışma yaptım, proje de yaptım. Ama sürekli yapmadığım için motivasyonum düşmüştü. Motivasyonum düştüğü için yeni araştırmaları da çok fazla okumamıştım. Ama yaptığımız bu kongreyle birlikte paperler (bildiriler) geliyor. Onları siz tabii ki değerlendiriyorsunuz, okuyorsunuz. Başka alanlarda ya da kendi alanımızda neler yapılıyor diye bakıyorsunuz. “Bu da varmış demek ki”, “Bu çok mantıklı” ya da “Böyle de bir şey varmış ama bunun daha iyisi yapılabilir” şeklinde düşünmemi sağlayarak fikir açıcı anlamda bana

çok katkısı oldu. Bir de kongre günlerinde, uluslararası bir kongre olduğu için hem yurt dışından hem de kendi ülkemizden gelen araştırmacılarla çok güzel bir ortam doğuyor... Sonra o değer verdiğiniz hocalarla bir arada olmak, onların sunumlarını ve yaptıkları araştırmaları dinlemek, onlara soru sormak ya da onların bizimle etkileşime girmesi motivasyonumu gerçekten çok yükseltti (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birliği çalışmalarının yeni akademik çalışmalar yapma konusunda bir motivasyon sağladığına vurguda bulunmuştur. Akademik birimlerinin düzenlediği uluslararası bir kongre örneğini vererek kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde alandan farklı bilim insanlarıyla bir araya gelme şansı yakaladıklarını ve böylece mesleki ağlarını da genişlettiklerini ifade etmiştir. YDYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların kendisini yenilemesine ve tazelemesine olanak verdiğini ve yeni akademik çalışmalara yönelik motivasyonunu artırdığını şu sözlerle açıklamıştır:

Ben [şimdiye kadar] her yıl farklı kurumlarla iş birliği yaptım, dışarıda başka bir iş yaptım. Bu, beni belki bu kadar ayakta tuttu. İnsanı hem geliştiriyor hem de buradaki sürece, buradaki çalışmalara katkısı oluyor... Ben her yurt dışı toplantısına gittiğimde format atılıp geliyor. Yani o kadar büyük bir enerjiyle geliyor ki “Şu da yapılabilir, bu da yapılabilir, şu da olabilir” diyorum sürekli. Ama sonra tekrar fabrika ayarlarına dönme gibi bir durum oluyor (YDYK2).

YDYK2, özellikle yurt dışındaki ortaklarla katıldığı proje toplantılarının yeni çalışmalara dair fikirler geliştirmesini sağladığına vurguda bulunmuştur. YDAK3 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde mesleki açıdan elde ettiği kazanımlara dair şu örneği vermiştir:

... [Kurum dışı iş birliği kapsamında] yaptığımız araştırmayı biz bir uluslararası platformda sunacağız dedik... O çalışmada mesela şöyle bir kazanım oldu. Sunum becerileri anlamında bana katkısı oldu. Çünkü ben bir şeyi tek cümleyle ifade edebilen biri değilim. O yüzden sunumlarımda slide’lar (yansılar) biraz uzun olur. Ama o çalışmada daha kısa, daha efektif nasıl sunabileceğimizi gördüm (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmalar kapsamında uluslararası kongrelere katılmanın yanı sıra proje ortaklarıyla yaptıkları toplantılarda sunum yapmasının, sunum becerilerini geliştirdiğini belirtmiştir. YDAK3, kurum dışı iş birliklerine yönelik üniversite kaynaklı yeterli finansal destek elde edemedikleri için çeşitli proje destek programlarına başvurduklarını ancak bu tür başvurularda da planlamaya dair belirsizlik sorunlarıyla karşılaştıklarını yaşadıkları bir olay üzerinden şöyle anlatmıştır:

[Proje desteğinin] başlığına baktığımızda mesela çok uygun görünüyor başlık. Ama iç dünyasına girdiğimizde istenen şeyler çok fazla. Hepsinin sağlanması isteniyor. Tamam bunların istenmesi çok doğru ama bunları sağlamaya her zaman gücümüz olmuyor. Ulaştığımız şeyler bazen kısıtlı kalıyor. Mesela, kongremizi TÜBİTAK bünyesinde yapmak için bir araştırma yapmıştım... Ama mesela şöyle bir sorun çıktı. Bir teminat bekliyorlar... Mesela 100 kişi, 100 paper (bildiri), 100 katılımcı olacak ve sunacak. Ama biz call (çağrı) aşamasındayız. Kayıplar da olabiliyor. Bir problem çıkıyor, [katılımcı] gelmekten vazgeçiyor. Bunun teminatını veremiyoruz baştan (YDAK3).

YDAK3, üniversite bünyesinde gerçekleştirilen ve kurum dışı iş birliğine dayanan faaliyetlere üniversitenin finansal destek sağlamasına ihtiyaç duyulduğuna işaret etmiştir. Aksi durumda, dış kaynak arama yoluna gittiklerini ama bu konuda da çok çeşitli sorunlarla karşılaşabildiklerini belirtmiştir. Bunun sonucunda ise mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek nitelikte iş birliği faaliyetlerinin önünün kesildiğine dikkat çekmiştir. YDAK2 ise iş birlikli çalışmalara ilişkin sistemin ve kullandıkları yazılımların kurumsal düzeyde çok sık değiştiğini ve bu değişikliklerin personele bir eğitim verilmeden yapıldığını şu sözlerle ifade etmiştir:

... Sonra dediler ki “[Bu iş] burada yapılacak.” Buradaki personel hiçbir şey bilmiyor sürece dair. Kendisine (personele) yazı gönderildi, bundan sonra sen yapacaksın bu işi diye. Öğrenmeye çalıştı. Bu kez de oradan aldılar... MYS sisteminden gireceksiniz dediler. MYS’nin açılımını bile bilmiyoruz. Hazırlıksız bir şekilde sürekli sistem değiştiriyorlar... Bize hiçbir eğitim vermeden pat diye bir şey değişiyor (YDAK2).

YDAK2 sistem değişiklikleri hakkındaki bilgileri ve kurum dışı iş birlikli çalışma süreçlerinin kaydedilip takip edileceği dijital sistemleri kendi çabalarıyla öğrenmek durumunda kaldıklarını ifade etmiştir. Daha etkili iş birlikli çalışmalar yürütülebilmesi için akademik personelin iş birlikli çalışmaların yönetimine ilişkin elektronik belge yönetim sistemleri ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesinin önemini vurgulamıştır. Ayrıca, kurum dışı iş birlikli çalışmalara yönelik danışmanlık hizmetine ihtiyaç olduğunu da ifade etmiştir.

Akademisyenlerin, kurum dışı iş birliği süreçlerinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm yolları hakkındaki görüşlerine ilişkin yapılan kodlamalar Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Kurum Dışı İş Birliği Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birliği Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları	Karşılaşılan Sorunlar	➤ Kamu sektöründeki bürokratik hantallık ➤ İş birliği çalışmalarındaki zaman kısıtlamaları ➤ Sektörün iş birliği süreçlerinde kendi dinamiklerinin dışına çıkmak istememesi ➤ Akademik personelin iş yükünün fazlalığı ➤ Teknik yetersizliklerden dolayı çalışmaların sınırlandırılması ➤ İş birliği yapılan paydaşların çalışma sistemlerinin farklılığı ➤ İş birliği yapılan paydaşlarla etkili ve hızlı iletişim kurulamaması ➤ Çalışmaların sürdürülebilirliğinin yeterince sağlanamaması ➤ Gerekli dijital altyapının tesisine yönelik finansal kaynakların bulunamaması ➤ Kurumların iş birliği çalışmalarında görevli personelinin sirkülasyonu ➤ Araştırma ve Geliştirme (ARGE) çalışmalarına yeterli ilginin gösterilmemesi ➤ Finansal sorunlar ➤ İş birliği sürecinin yeterince yapılandırılmaması ➤ Dış kaynak destekli projeler için aranan ölçütleri karşılamada zorlanması ➤ Tarafların yetkilerindeki belirsizlik
	Çözüm Yolları	➤ İkili/sosyal ilişkilerle sorunların çözülmeye çalışılması ➤ Bireysel mesleki/sosyal ağların genişletilmeye çalışılması ➤ Çalışmalarda görevli akademik personelin daha fazla sorumluluk alması ➤ Üniversitenin öz gelirlerinden faydalanabilmek için üst yönetime talep iletilmesi ➤ Ulusal ve uluslararası kuruluşlardan finansal destek sağlanmaya çalışılması ➤ Yazışmaların ikili ilişkiler ile hızlandırılması ➤ Fiziki altyapı eksiklikleri konusunda yerel yönetimlerden yardım talep edilmesi ➤ Üniversite yönetiminden lojistik destek talep edilmesi

Öğretim elemanları, görüşmeler boyunca kurum dışı iş birlikli çalışmalar kapsamında yaşadıkları çok sayıda soruna işaret etmişlerdir. Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışma süreçlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin akademik birimlerde gerekli alt yapı tesisine yönelik yeterli finansal kaynakların bulunmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar tarafından öne çıkarılan bir başka sorun, kurum dışı iş birliği yapılan paydaşların çalışma sistemlerinin farklılığı olmuştur. Öğretim elemanları, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yaşanan sorunlar kapsamında kamu sektöründeki bürokratik hantallığın altını çizmiş ve kurum dışı iş birlikli çalışmaları yürütme konusunda akademik

personelin yaşadığı zaman kısıtlamalarının üzerinde durmuşlardır. Sektörün iş birliği süreçlerinde kendi dinamiklerinin dışına çıkmak istememesinin ve akademik personelin iş yükünün fazlalığının iş birlikli çalışmalar açısından sorun teşkil ettiği akademisyenler tarafından dile getirilmiştir. Fiziki ve teknik yetersizliklerden dolayı çalışmaların sınırlandırılması karşılaşılan önemli bir sorun olarak ifade edilmiştir. Yapılan görüşmelerde, iş birliği yapılan paydaşlarla etkili ve hızlı iletişim kurulamaması ve çalışmaların sürdürülebilirliğinin yeterince sağlanamaması öne çıkan diğer başlıca sorunlar olmuştur. Akademisyenlerin, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda karşılaştıklarını ifade ettikleri diğer sorunlar; finansal zorluklar, iş birliği süreçlerinin yeterince iyi yapılandırılmaması ve dış kaynak destekli projeler için aranan ölçütleri karşılamada zorlanması olmuştur. Akademisyenlerin görüşmelerin önemli bir bölümünde finansal sorunlardan ve bürokratik yavaşlıktan söz etmeleri dikkat çekmiştir.

GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütülmesi sırasında yaşanan sorunların temelinde, iş birlikli çalışma içerisinde bulunan tarafların birbirlerini yeterince tanımamasının olduğuna işaret etmiş ve bu konuya ilişkin görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Çalışma sistemlerimiz farklı olabilir. Ama birbirini tanımayan iki birimin birbirine alışması çok zor oluyor. Siz onların tarzını öğreniyorsunuz, onlar sizinkini öğreniyor. Ama bu, bilmiyorum, nasıl gerçekleştirilmelidir? Onlara kendimizi nasıl anlatabiliriz? Ya da onlar bize kendini nasıl anlatabilir? Biz bu çerçevede nasıl evrilebiliriz? Kendimizi nasıl geliştirebiliriz? Onlar da bize daha nasıl yaklaşabilir? Çünkü, bu iki taraflıdır büyük ihtimalle. Yani, bizim eksiklerimiz elbette vardır. Ama dediğim gibi, benim en büyük sıkıntılarımdan biri çalışma tarzı farklılığıydı. İkincisi de tabii işin maddiyat boyutu. Maalesef en büyük sıkıntılarımızdan biri bu oluyor. Ödemeler olsun, malzemeler olsun. Tabii özel sektör, özel firmalar önce ödeme yapmak zorundalar... Kamu sektörünün kuralına göre, ödenmeden hiçbir şey yapılmıyor. Onun için o konuda onların [özel sektörün] oluşturduğu herhangi bir sıkıntımız yok. Ödemeler düzenli oluyor. Bizim asıl sıkıntımız dış paydaş kamu kurumlarımız. Onların iletişimi farklı. Bu konuda daha fazla iletişim mi gerekli? Eğitim, kurum içi eğitim, büyük itibarı ile de kurumlar arası eğitim [gerekli]. Çünkü, bilmiyor karşıdaki biz onu gördük. Bilenler var, biz bilenlerden öğrendik. Çünkü biz de bilmiyorduk. Ben bir savcılığın çalışma düzenini nasıl bilebilirim? (GDAK1).

GDAK1 üniversite dışındaki kurumlarla aralarındaki çalışma sistemi farklılıklarının üzerinde durmuş ve bu farklılıkların zaman zaman çok önemli bir sorun teşkil ettiğini vurgulamıştır. Bu sorunlar nedeniyle iş yüklerinin arttığını ifade eden GDAK1, özellikle kamu sektöründen ödemeleri zamanında alamamalarının çok önemli

bir sorun olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yazışma, raporlandırma ve faturalandırma farklılıklarının da bir sorun olarak karşılırlarına çıktığını aşğıdaki şekilde ifade etmiştir:

... Ama biz bunu arayıp bir şekilde öğrendik... Mali işler biriminin nasıl çalıştığını, orada ödeme emrini... kimin çıkarttığını. Böyle bir sürü ayrıntı var. Biz bunları öğreniyoruz. Sonra yeri geliyor, oradaki elemanlar değişince, bir yazı yazmanız gerekiyor. Yani, o bilgiyi tekrar aktarıyoruz. Çok komik ama maalesef öyle. Bunların biraz daha kolaylaşması için bence e-sisteme geçilmesi lazım. Sanırım onlar geçti, üniversite olarak yani geçtik ama mesela biz laboratuvarı geçiremedik. Bizim en büyük isteklerimizden biri de o. Çünkü artık çok fazla posta giderimiz de var... Savcılıklar da bir şekilde geçmeye başlıyorlar herhalde. Umarım geçerlerse çok daha kolay oluyor. Çünkü, gitmiyor, bir yere kaybolmuyor. Anladığım kadarıyla raporla fatura gidiyor, rapor alınıyor ve fatura kalıyor. Bir yerlerde arşivden çok fatura indirttik, çıkarttırdık. Dönem dönem birebir olsun, telefonlarla olsun iletişime geçiyoruz. Oradaki işleyişlerin sıkıntısı bizi buluyor maalesef... Tarım il müdürlüklerinde çalışan o kişinin resmi yazı yazmayı bilmemesi bana sıkıntı yaratıyor (GDAK1).

GDAK1 bütçeleme süreçlerinin işleyişine yönelik kurumlardaki alt yapı eksikliğini ve bununla da bağlantılı olarak iş birliği yapılan paydaşlarla etkili ve hızlı iletişim kurulamamasını süreçte karşılaştıkları önemli aksaklıklar olarak nitelendirmiştir. GDAK2 ise temel sorun olarak bütçe yetersizliğinden bahsetmiş ve hem bütçe hem de deneyim aktarımı eksikliği nedeniyle çalışmaların sürdürülebilirliğinin yeterince sağlanamadığına değinerek aşğıdaki açıklamaları yapmıştır:

Şunu da söyleyebilirim: Sadece deneyim transferi yapılamadığı için şu an belki bir milyon dolara kurabileceğiniz bir altyapı çürümeye terk edildi. Sadece deneyim transferi yapılarak. Bu da ne demek oluyor? Laboratuvarlarda sürekli çalışacak benim gibi bir araştırma görevlisi başka yerde kadro buluyor ve gidiyor. Ama orada sürekli bir eleman olursa ve o makineyi iyi öğrenirse, o analizi iyi öğrenirse, o prosesi iyi öğrenirse her gelene öğretir. Bu vesileyle teknik personel dedik, altyapı dedik, bütçenin iyi organize edilmemesi dedik, insan gücü dedik. Yani bunlar ciddi sorunlar. Bir de ülkemizdeki döviz hareketliliği diyebilirim... Bir araştırma için en önemli şey bütçedir. Bütçenin de sürekli eridiğini görüyoruz. Ve bunlar güncellenmiyor... Mesela eskiden diyelim ki master ve doktora projesi için otuz bin, şu an bilmiyorum, otuz bin TL veriliyordu. Belli bir bütçe veriliyor. Dolar karşısında ciddi anlamda eridi. Eskiden birkaç öğrenciyle otuz bin TL ile laboratuvarı yürütebilirken şu an bir cam malzeme bile alamıyoruz (GDAK2).

GDAK2, araştırma teknik alt yapısının ve bütçenin iyi yönetilememesinin yanı sıra araştırma bütçelerinin döviz kuru artışından dolayı yetersiz kaldığına dikkat çekmiştir. Ayrıca, kurumların iş birliği çalışmalarında görevli personelinin sirkülasyonunun da bu çalışmaları sekteye uğrattığına vurguda bulunmuştur. GDAK1 ise akademik yükselmelerde ARGE çalışmalarının bilimsel yayınlar kadar ilgi görmemesinin önemli bir sorun olduğunu ve özellikle genç akademisyenlerin ARGE çalışmalarını yürütebilmek için hem akademik anlamda hem de özel hayat anlamında çok fazla fedakârlık yapmak zorunda kaldığını şu şekilde dile getirmiştir:

Sizin de özel hayatınız oluyor, başka sorumluluklarınız oluyor. Hepsini bir arada götürmeye çalışıyorsunuz. Hiçbir sosyal hayatınız kalmıyor. Böyle de bir sıkıntı var, eleştiri geliyor bu konuda. Çünkü, [kurum dışı iş birlikli çalışmalar] sizi arkadaşlarınızdan, ailenizden günün sonunda alıkoyuyor. Özellikle genç akademisyenleri daha çok etkilediğini düşünüyorum. Çünkü belirli bir konuma gelmiş hocalarımın bu tür işlere girmesi çok doğal, girsinler zaten, belli bir birikimleri var. Bunu paylaşmak en güzel şey... Ama benim için bir taraftan yürümem gereken aşamalar var ve [diğer] taraftan başka çalışmaları da yürütmem gerekiyor. Onun için de çok zor oluyor. Açıkçası benim mesela doçentliğe başvurmam gerekiyordu. Ama sırf burası yüzünden büyük ihtimalle daha geç başvuracağız. Ben akredite bir laboratuvar açtım ama şu anda doçent olamıyorum. Tabii ki arkadaşlarıma saygım sonsuz. Tabii ki çok güzel yayınları var (GDAK1).

GDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda ağır işleyen bürokratik süreçler nedeniyle yaşadıkları sorunlara değinmiş ve hatta bu nedenle iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin ciddi fedakarlıklar yapmak zorunda kaldığını vurgulamıştır. GDAK2, bu yöndeki deneyimlerini şöyle anlatmıştır:

Bildiğiniz bedenen, ruhen yıpranma pahasına kişiler çalışıyor. Örneğin, bir alım yapacağız. Dış kaynaklı bir bütçemiz var. Özel sektör ödemeye razı yani. Piyasa araştırması yapıyoruz. Şunu yapıyoruz, bunu yapıyoruz. Borcu yoktur yazısını vergi dairesinden bir aylığına mı, 15 günlüğüne mi ne alıyorsunuz? Buradaki ağır bürokratik işler yüzünden prosedür o kadar uzuyor ki. Ne oluyor? Borcu yoktur yazısının süresi doluyor. Baştan aynı şeyleri bir daha yapıyorsunuz. İnanır mısınız? Sırf bu yüzden bir projemiz, sanayi iş birliği projemiz beş ay gecikti. Ve biliyor musunuz? Biz bedenen ve ruhen yıpranarak iş yapıyoruz. Yani, yönetim konusunda ciddi sorunlarımız var. Diyorsunuz ki nasıl aksiyonlar alıyoruz? Şu an ben bireysel olarak neyi değiştirebilirim ki? Mevzuatı değiştiremiyorum. İş yönetim şeklini değiştiremiyorum. Ne yapıyorum? Firmayı arıyorum. Hatır gönül işleriyle hadi hızlanın yapın [diyorum]. Arabamla gidiyorum. Kendi mazotumu

yakıyorum. Yani hep cebimden gidiyor. İş yürüsün diye madden ve manen yıpranma pahasına iş yapıyoruz... Eğer sizin böyle bir motivasyonunuz yoksa sanayi veya dış kaynaklı bütçe getirtemezsiniz. Böyle bir özveri olacak (GDAK2).

Öğretim elemanları, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yaşanan sorunları çözebilmek için ikili ilişkileri kullandıklarını ve bu yolla sorunların üstesinden gelmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır. Bu konuda GDAK2, diğer katılımcılar tarafından da ifade edilen bürokratik hantallık nedeniyle ciddi sorunlar yaşadıklarını, bu sorunları çözmek adına kişisel bağlantılarını ve kaynaklarını kullanmak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. İş birliği çalışmalarında karşılaşılan sorunların çözümü için kurum dışı iş birlikli çalışmalarda görev alan personelin daha fazla sorumluluk almak durumunda kaldığı yapılan görüşmelerde katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcıların karşılaşılan sorunların çözülebilmesi için yapılanlara ilişkin vurguladığı bir başka husus, üniversite içindeki idari birimlerden yardım talep edilmesi olmuştur. Katılımcılar, bunların dışında, finansal sorunları çözebilmek için ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birlikli çalışma projeleri yaparak maddi destek sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

GDYK1, iş birlikli çalışmaların yürütülmesi sırasında elektronik belge sistemlerinin kullanılmaması ve ihtiyaçların zamanında karşılanamaması bağlamındaki finansal sorunları dile getirerek bu sorunlara yönelik öngörü çalışmaları yaptıklarını ancak bireysel olarak çözüm üretme noktasında yetersiz kaldıklarını şöyle dile getirmiştir:

Yani orada da kurum içerisindeki en büyük sıkıntımız sürdürülebilirlik açısından ihtiyaçların zamanında karşılanmaması... Eleman eksikliği var. O önemli bir problem. Onun dışında yine bizim şöyle bir özel sıkıntımız var. Yazılımlar var artık. Bu tür laboratuvarların daha hızlı manevra alması, daha hızlı hareket etmesi için yazılımlar var. Ve adli makamlarda da bunlar [kullanılmaya] başladı biliyorsunuz. EBYS gibi sistemler üzerinden artık her şey çalışıyor. Raporlar oradan yazılıyor falan. Ama yine burada da konu finansa geliyor. Mesela yakın zamanda bunu biz öngördük son toplantıda. [Bu yazılımların] en düşüğü 100 bin liradan başlıyor. Onu yapmak [bu yazılımları kullanmak] bizim manevra kabiliyetimizi artıracak, iş yükümüzü hafifletecek. Her şeyi manuel yapıyoruz. Yazılar, imzalar... Ama böyle bir programla beraber her şey bilgisayar üzerinden [olacak]. Sadece bir parmağınızla dokunduğunuzda imzalayabiliyorsunuz. Hepimizin e-imzası var ama bu sistemikte kullanamıyoruz. Dolayısıyla o da bizim için şu anda bir sıkıntı. Kaldı ki akreditasyon birimi de bu tür şeyleri teşvik ediyor. Yani bunları, yazılımları kullanın diye (GDYK1).

GDYK1, yapmış olduğu açıklamalarla, kurum dışı iş birlikli çalışmalar için gerekli dijital altyapının tesisine yönelik finansal kaynakların bulunamaması sorunu bağlamında, mevcut çözüm yollarının yetersiz kaldığını belirtmiştir. GDYK1 kurum dışı iş birlikli çalışmalarda karşılaştıkları sorunları çözebilmek adına en sık başvurdukları yolun, üst yönetimden yardım talep etme olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

Bu sorunların çözümünde, üst yönetime bildiriliyor sorunlar. Kendi başınıza çözeceğiniz sorunlar gibi görünmüyor zaten. Şu anda en büyük sıkıntımız yine kendi gelirlerimizden yararlanamama. Yani, dışarıdan, sıfırdan bir şey istemiyoruz. Sadece kendi gelirlerimizden yararlanıp onları kendi masraflarımızı giderme amacıyla kullanmak istiyoruz. Tabii tek talebimiz bu. Düşünün. Acı ama gerçek (GDYK1).

GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda bütçe yetersizliği nedeniyle karşılaştıkları sorunları aslında kendi bünyelerinde çözebileceklerini ama elde ettikleri geliri kullanamamaları nedeniyle bu yetersizliğin yaşanmaya devam ettiğini belirtmiştir. Böylece, bu konuda kurumsal bir düzenleme yapılmasına duyulan ihtiyaca da işaret etmiştir. İLYK1 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda bürokrasiden dolayı süreci tamamen kendilerinin aktif bir şekilde yönetemediği durumlarda çalışmaların kesintiye uğradığını şöyle dile getirmiştir:

Evet, şu an kimin ne yapacağını bilmiyorum. Çaresiz kaldım. Ne yapacağımı bilmiyorum. Çünkü doğru yönetilmiyor şu anda. İletişim süreçlerinde aktif roldeki kişiler ilişkiyi yürütür. Kaynaklarımız ve alıcı olanlar aktiftir. Eğer siz ikinci duruma (aktif olmayan role) düşerseniz artık o süreci yürütemezsiniz. Yeni hamleler yapmanız gerek. Bu yorucu tabii. Yani iş statüleri devreye girdiğinde, sizin işi aktif yürüten olmanız çok zor. Statüler, bürokrasi. Bu sorunlar var işte. Şu anki çalışmalarda da bu sorunlar var. Biraz beklemeye aldım mesela. Aktör olanların, yani hem bizim hem de kurum dışındaki aktörlerin yeni bir girişimde bulunmasını bekliyorum herhalde (İLYK1).

İLYK1, görüşmelerin yapıldığı süreçte bürokrasi nedeniyle yaşadığı bir sorun bağlamında kurum dışı iş birliği çalışmalarını belirli bir süre bekletme kararı aldığını paylaşmıştır. Bürokratik işlemler nedeniyle iş birliği sürecinde aktif olan taraf olamamanın bu çalışmaları sınırlandırıcı bir engel teşkil ettiğini belirtmiştir. İLAK2 de İLYK1 gibi kurum dışı iş birliği çalışmalarını tamamen kendi yazışmaları ve girişimleri ile gerçekleştiremediklerini ve kurumdaki bürokratik süreçlerin bu çalışmaları geciktirdiğini ve hatta engellediğini şöyle açıklamıştır:

Bürokrasinin bazen içinden çıkılmaz hale gelmesi bir sorun. Çünkü bazı yazışmalar bölüm ya da dekanlıkla ya da birimle yapılmıyor. Doğrudan doğruya rektörlüğümüz üzerinden yürütülmesi gereken yazışmalar da oluyor. Örneğin, Kültür ve Turizm Bakanlığı arşivlerinde Adana ile ilgili bir film var ve filmi talep ediyoruz kurum olarak. Bunu rektörlük düzeyinde istiyor Kültür ve Turizm Bakanlığı. En yüksek temsili istiyor doğal olarak. O yazışma, iç yazışma çok zaman alıyor. Bazı sıcak faaliyetleri bu yüzden kaçırıyoruz. Çok hızlı gelişmesi gereken şeyler oluyor. Yolumuz Ankara'ya düştüğünde diyelim ki Sinema Genel Müdürlüğüne gittik, arşive girdik. Sinema Genel Müdürlüğü arşivinde 16 mm ya da 35 mm çekilmiş filmler düzenli olarak dijitalize ediliyor. Sorduk yeni bir Adana filmi çıktı mı diye. “Çok yeni bir film var izlettirelim” diyorlar. İzlettiriyorlar... “Bu filmi hemen verelim size hocam, yazın” diyorlar. Bu o kadar taze ki ertesi gün yazsak filmi alacağız. Ne yazık ki bürokrasi uzayınca, ara soğumaya başlayınca, başka öncelikler araya girmeye başlayınca çok uzun zaman alıyor. Bazen de hiç gerçekleşmiyor bu tür şeyler (İLAK2).

İLAK2, kurumdaki resmi yazışma süreçlerinin uzaması nedeni ile yaşanan gecikmelerden dolayı bazı iş birlikli çalışma fırsatlarını kaçırmaktan duyduğu rahatsızlığı dile getirmiştir. İLAK2, yaşanan bu tür sorunlara nasıl çözüm bulduklarına ilişkin şunları söylemiştir:

Ocak ayında Altın Koza için yavaş yavaş faaliyet düşünmeye, karşılıklı olarak konuşmaya başlayacağız. Bunu biz çok önceden yapmaya başlıyoruz. Yoksa bunu örneğin Haziran'a, Temmuz'a bıraktığınızda yoğunluktan dolayı gerçekleştiremiyorsunuz. İlerlemiyor işler o dönemde. Bu takvime uygun olarak hareket ettiğinizde güzel geliyor. Gerekli işleri tamamlayabiliyorsunuz. Örneğin; yazışmalarla ilgili bireysel olarak gidip aramak, ikili ilişkileri doğrudan kurmak, elden yazı götürmek... Aslında sizin işiniz olmaması gerekiyor. Belediye çok yazı götürdüğümü, orada işlettirdiğimi bilirim. Çünkü mesela EBYS üzerinden gittiğinde görülüyor. Ya da öncelikleri başka oluyor, kurumu (üniversiteyi) arkaya atıyor. Ya da yazının içeriğinin önceliği olmuyor, arkaya atıyor (İLAK2).

İLAK1, kurum dışı iş birliklerinde karşılaşılan sorunlara dış paydaşlar açısından yaklaşmış, sektörün kendi çalışma dinamiklerine çok sıkı bağlı olmasının ve bu nedenle üniversite ile iş birliklerine yeterince katkı sunmamasının önemli bir sorun olduğunu yaşadığı bir olay üzerinden şöyle açıklamıştır:

... Bunu özellikle vurgulamak lazım bence. Biz zar zor öğrencilerimize staj yeri ayarlıyoruz. Yani burası Adana. Önemli bir bölge aslında... Bir öğrencimi bir kuruma gönderdim. Çalıştırmamışlar bile çocuğu. Sanki benim, nasıl desem,

ricamı kırmamak için kabul etmişler gibi. Çocuk çalışmak istemiş aslında. Yani sektör kapalı. Kendi dinamiklerinden çıkmak istemiyor. En önemli sorunumuz o. Diğeri de bunu tekrar vurgulayacağım aslında. Bizim sayıca eksikliğimiz, üzerimizdeki iş yükü (İLAK1).

İLAK1, sektörün zaman zaman kurum dışı iş birlikleri kapsamında staj için gönderilen öğrencilere gerekli desteği vermediğini belirtmiş ve fakültedeki akademik personel sayısının yetersizliğinden dolayı iş yüklerinin fazla olmasının da kurum dışı çalışmalarda yer almalarını engellediğini vurgulamıştır. İLYK2 ise kurum dışı iş birliklerinde teknik yetersizlik veya zaman kısıtlamaları nedeniyle olası sorunlarla karşılaştıklarında kurumsal bir anlayış doğrultusunda etkili iletişim süreçlerini işleterek karşı tarafla sorunlarını çözdüklerini şu şekilde aktarmıştır:

Aslında çok fazla bir sorunla şu ana kadar karşılaşmadık. Ama riskler neler olabilir diye düşündüğümüzde, bunu karşılıklı olarak, iş birliği yapacağımız tarafla konuşarak çözmeye çalışıyoruz. Karşılaşabileceğimiz sorunlar şunlar olabilir: Zaman konusunda problem yaşayabiliriz. Çünkü, bazı durumlarda daha uzun süreli bir iş birliği yapılması talep edilebiliyor. Bazı durumlarda teknik imkansızlıklara takılan birtakım talepler olabiliyor. Yani bizim teknik olarak imkânımız olmuyor. Ama karşı taraf bu konuda daha fazla talepte bulunabiliyor. Biz bunu uygun bir şekilde açıkladığımızda daha farklı çözümler üretebiliyoruz. Yani şu ana kadar bir sorunla karşılaşp bir noktada ayrıldığımız, iş birliği sürecinde ayrıldığımız herhangi bir görüşmemiz olmadı (İLYK2).

İLYK2, zaman zaman yapabileceklerinden daha uzun süreli iş birlikli çalışma talebi aldıklarını ya da iş birlikli çalışmalarda talep edilen teknik olanakları sağlayamamaktan kaynaklanan sorunlar yaşayabildiklerini söylemiştir. Bu sorunları ise ikili veya toplu görüşmelerle çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir. İLYK2, protokoller ile çerçevesi çizilen çalışmalara ilişkin uygulamada karşılaşılan sorunlara da değinmiş ve bu tür sorunları da yine kurumsal iletişim yoluyla protokolleri güncelleyerek çözdüklerini şöyle açıklamıştır:

Bir kurumda bunu yaşadık, konuştuk, haklı bulunduk ve protokolü yeniledik. Protokolün içinde o konuyu netleştirdik. Yani sorunlu olan konuyu bir protokolle yenileyelim dedik. Yeni hastaneyle ilgili mesela protokolümüzde. Onların yapacaklarına dair sınırlılıklarla karşılaştık. Biz de yolumuzu çevirdik. Yani onlara vereceğimiz şeylerin limitini azalttık. Protokolün işte bu rahatlığı vermesi gerekiyor. Yani hastane sen bunu niye yapmadın diye beni mahkemeye vermez... Protokoller bunlar için yoktur. Sözleşmelerde bu var. Onlardan bir adım

gelmiyorsa, sen de bir adım geriye çekilip “Niye bana bunu vermedin, protokolünde bu vardı” diye kavgaya girmezsin. Yani kendi içinde bir çözüm buluyoruz. Sonunda kendinizi koruyacak bir noktaya geri çekilebiliyoruz (İLYK2).

İLYK2, protokollerde vaat edilen çalışmalara dair sınırlılıklar yaşanması durumunda öncelikle protokolleri güncelleme yoluna gittiklerini ancak taraflar arasında ciddi görüş ayrılıkları yaşanması durumunda kurumun önceliklerinin korunması adına iş birliklerini sonlandırmayı tercih edebileceklerini belirtmiştir. YDYK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalara ilişkin süreçlerin ve iş akışlarının net olmamasını, çalışma süreçlerinin ilerlemesinin önünde önemli bir engel olarak gördüğünü şu sözlerle ifade etmiştir:

Bütün birimlerde kalitede bir akış olmalı. Örneğin, projem var. Yurt içi mi yurt dışımı olacak? Yurt dışı kaynağı neresi olacak? Ne yapmam gerekir? İlk nereye yazmam gerekir? Böyle olması gerekir, şuraya gitmen gerekir şeklinde adımlar belli olmalı. Bu akış net değil (YDYK2).

Benzer şekilde YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmalarla ilgili yaşadıkları önemli bir sorun olarak iş birlikli çalışmalar bağlamındaki mesleki ağlarının yetersizliğinden yakınmış ve bu çalışmaları birlikte yürütebilecekleri dış paydaşlara ulaşmanın kendileri için kolay olmadığını belirtmiştir. YDAK3, bu görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Mesela, kişisel olarak şöyle bir durum var. Ben Adanalı değilim. Yirmi yıldır buradayım ama Adana’da bu anlamda gerçekten hiçbir network’üm (mesleki ağım) yok. Ama kesinlikle ulaşabileceğim yer İstanbul, orada ulaşabileceğim yerler var. Ama İstanbul’daki network genelde bizim alandan olmayanlar, farklı alanlardan kişiler. Öyle olduğu zaman ikisini entegre etme konusunda hep yarı yolda kalıyorum. Sıkıntı yaşıyorsunuz (YDAK3).

YDAK3, mesleki ağlarını genişletme konusunda yaşadığı sorunları çözebilmek için farklı şehirlerdeki kişisel bağlantılarını kullanmaya çalıştığını söylemiştir. Bu konuda kurumsal düzeyde bir desteğe ihtiyaç bulunduğuna dikkat çekmiştir. YDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda karşılaştıkları önemli bir sorun olarak ağır işleyen bürokrasiye işaret etmiş ve görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Üniversitedeki bürokrasi. Mesela bir avans alacaksınız. O kadar zor iş, o kadar yavaş ilerliyor ki. Mesela birdenbire diyorlar ki MYS’den yapacaksın. Sanki ben MYS nedir biliyorum. Benim alanım değil o aslında. Hazırlıksız bir şekilde

birdenbire sistem değiştiriyorlar. Biz hiçbir şey bilmiyoruz. Ona gidiyoruz, buna gidiyoruz. Daha yeni yeni işte bir kişiye belirlediler. Hatta bu dönemde çok bocaladılar... Görev dağılımını kurum iyi yapmıyor. Bunu YADYO için demiyorum. Üniversite için. Senin görevin bu dememiş. Dolayısıyla ben gidip söylediğimde eleman bu benim işim değil diyor (YDAK2).

YDAK2, kurum içi görev dağılımının belirsizliğinin kurum dışı iş birliği çalışmalarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bu durumun kurum dışı iş birlikli çalışmaların yrtlmesinde sorumluluk ve yetki karmaşasına yol açtığını ifade etmiştir. Benzer şekilde YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yrtlmesinde bürokrasiden kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını, daha önce yürüttükleri bir çalışma özelindeki deneyimleri bağlamında şu şekilde ifade etmiştir:

[Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda] bazı hocaları biliyorsunuz grevlendiriyorlar... Sanırım orada görevlendirilen hoca sayısı o dönem bence biraz azdı. Az olmasından kaynaklı bir kişiye fazla yk düştüğünü düşünüyorum. Fazla yk düştüğü için her şey tam olduğu halde, her şey usulüne uygun şekilde yazıldığı halde, eksik olmadığı halde projeyi kapatmayı istediğim zaman projeyi kapatmakta güçlük çektik. Mesela Mayıs ayında kapatılması gerekiyorken Eylül’ bulmuştuk. Böyle bir sıkıntı yaşamıştik. Ama bunun dışında BAP birimi, araç gereç ne isteniyorsa onlara verilen izin çerçevesinde bize hepsini sağladı (YDAK3).

YDAK3, niversitenin BAP biriminin personel sayısının azlığına bağlı olarak proje değerlendirme sürecinin yavaş ilerlediğini ve bunun da proje sonlandırma konusunda sorunlara sebep olduğunu söylemiştir. YDAK2 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarda izlenmesi gereken srec ve işleyişin çok sık değişmesinin sorun yarattığını belirterek görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Özellikle finansal, bürokratik anlamda hazırlıksız bir şekilde değişiklik oluyor. Pat diye her şeyi değiştiriyorlar. Bize hiçbir eğitim, hiçbir bilgi vermeden. Biz aslında eğitimciyiz. Yani finansal boyutu, belgelerin hazırlanması [bizim görevimiz olmamalı]. Dediğim gibi birdenbire ofisler değişiyor. Yapılması gereken işler değişiyor. Ama hiçbir eğitim verilmiyor bu konuda. Bir de dediğim gibi bunların kurumsal görülmemesi, bireysel görülmesi sorunu var. Mesela şundan çok rahatsızım. Geçen gün şöyle bir şey oldu; “Yaptıklarınız bilimsel projeler değil” dendi bize (YDAK2).

YDAK2, özellikle finansal işleyişe ait prosedürlerin değişmesinin ciddi sorunlar yarattığını ve bu değişiklikler konusunda iş birlikli çalışmalar yapan akademik personele

yeterli bilginin verilmediğini ifade etmiştir. Kurum dışı iş birlikli projelerinin bilimselliğinin bazı akademik çevrelerce sorgulanmasının kişisel olarak kendisini çok rahatsız ettiğini de vurgulamıştır. YDAK3 tarafından kurum dışı iş birlikli çalışmalarda karşılaşılan sorunlar kapsamında dile getirilen bir başka konu, iş birlikli çalışmalara katılan akademik personelin yaşadığı finansal sıkıntılar olmuştur. YDAK3, bu konudaki görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

Yani ekonomik açıdan daha fazla sıkıntı olabiliyor. Neden? Şimdi ülke karşılaştırması yapmayayım ama bizler yurt dışında bir konferansa gideceğimiz zaman artık bunu yüz kere düşünmek zorunda kalıyoruz bütçe açısından. Çünkü yetmiyor. Bütçe yetmiyor. Karşılamıyor. Bu sefer araştırmacılar kendilerini geliştirmek ya da yaptıkları araştırmaları paylaşmak için uluslararası arenaya çok açılmıyorlar. Kendi imkânı olan, kendi bütçesiyle ilerliyor. Ama bunun sayısı bizim camiada çok az. Bu bir sorun (YDAK3).

YDAK3, üniversitenin yeterli finansal destek sağlayamamasının araştırmacıların uluslararası arenada yer almasını zorlaştırdığını belirtmiştir. Katılımcıya göre bu durum, bir yandan araştırmacıların kendilerini bilimsel ve mesleki açıdan geliştirmelerini diğer yandan kurum dışı iş birlikleri için yurt dışından ortaklar bulmalarını engellemektedir.

Çalışma grubundaki akademisyenlerin, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birime ve üniversiteye sağladığı faydalar hakkındaki görüşlerinin analizi sonucunda belirlenen kodlar Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28

Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarının Sağladığı Faydalar

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı İş Birliği Çalışmalarının Sağladığı Faydalar	Akademik Birime Sağladığı Faydalar	➤ Eğitim süreçlerinin kalitesinin artırılması ➤ Öğrencilerin iş birliği çalışmalarında akademik / mesleki kazanım elde etmesi ➤ Öğrencilere sektörü tanıma fırsatının sunulması ➤ Üniversitenin başarılı öğrenciler tarafından tercih edilirliliğinin artırılması ➤ Akademik çalışmaların yaygın etkisinin artması ➤ Kurumsal bilgi birikiminin artması ➤ Akademik birimler ve sektör arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi ➤ Akademik personele bilimsel bilgilerini güncel tutma olanağı sunulması ➤ Sektörün sorunlarını görme fırsatı elde edilmesi ➤ Öğretim programına yeni ders içeriklerinin eklenmesi ➤ İş birlikli çalışmaların çıktılarına dayalı bilimsel yayınların yapılması ➤ Ortak projeler kapsamında teçhizat desteği elde edilmesi
	Üniversiteye Sağladığı Faydalar	➤ Üniversitenin toplumsal ve sektörel görünürlüğünün artırılması ➤ Toplumsal katkı kapasitesinin artması ➤ Üniversiteye maddi gelir kazandırılması ➤ Mezun öğrencilere istihdam olanaklarının sunulması ➤ Öğrenciler için nitelikli staj olanaklarının sağlanması ➤ Akademik kadronun mesleki gelişiminin sağlanması ➤ Üniversitedeki akademik çalışmalara yön verilmesi ➤ Araştırma ve geliştirme kapasitesinin artması

Kurum dışı iş birliği çalışmalarının sağladığı faydalar bağlamında akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmaların eğitim süreçlerinin kalitesinin artırılmasına katkı sağladığını özellikle vurgulamışlardır. İş birlikli çalışmalar sayesinde akademik personelin bilimsel ve akademik bilgilerini güncel tutarak sahip oldukları bu bilgileri sahada uygulama fırsatı buldukları ve bu sayede sektörün yaşadığı reel problemleri görme şansı elde ettikleri ifade edilmiştir. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların önemli bir çıktısı olarak öğretim programına yeni ders içeriklerinin eklenmesi,

katılımcıların kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birime sağladığı faydalardan biri olarak görülmektedir. Öğretim elemanları, kurum dışı iş birlikli çalışmaların fakültenin tanıtımına çok ciddi katkılar sağladığını ve bunun yanında öğrencilere sektörü tanıma fırsatı sunarak öğrencilerin akademik kazanım elde etmelerine olanak verdiğini ifade etmişlerdir.

Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmaların üniversiteye sağladığı faydalar kapsamında bu çalışmaların üniversitenin tanıtımının yapılmasını sağladığını vurgularken iş birlikli çalışmalar sayesinde üniversitenin maddi gelir elde etmesini de önemli bir fayda olarak dile getirmişlerdir. Bununla birlikte, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik kadronun mesleki gelişimine dolayısıyla üniversitenin beşeri sermaye gelişimine katkı sağlaması, bu çalışmaların üniversiteye sağladığı önemli faydalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

GDAK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birimlerine sağladığı faydaları açıklarken bölümün öğrencilerine sunulan eğitim hizmetinin niteliğinin ve kapsamının geliştirilmesine ve öğrencilerin elde ettiği iş ve staj fırsatlarına odaklanmış ve görüşlerini şu sözlerle paylaşmıştır:

Bence eğitimimize çok destek oluyor. Günün sonunda öğrencilerimizi mezun olduklarında işe yerleştirmek zorundayız. Bu tür ilişkiler, bizim onlara iş bulmamızı sağlıyor. Ben en büyük avantajlarından birini bu olarak görüyorum. Daha sonra onlara (öğrencilere) destek olacak bazı büyük workshop tarzında, teknik gezi tarzında faaliyetlere katılım avantajlarını sağlıyor. Ama bizim iyi ilişkilerimiz, bize olan güven, bizim yetiştirdiğimiz öğrencinin de oraya işe girmesini sağlıyor... Sektör öğrencimizi tanıyor, günün sonunda iş teklifi geliyor. Bu yeni mezun bir öğrenci için çok önemli bir şey. Şu anda da hala yerleştirdiğimiz öğrencilerimiz var. Bunun halihazırda bir tarafında da dış paydaş iletişimimiz sayesinde yüksek lisanslı öğrencilerimizin yerleştiği yerler var.... Birebir çalışmalarımız arttıkça güven artıyor. Hiçbir şey olmazsa stajyer öğrenci gönderebiliyorsunuz. Yani, yaz stajı için de aynı şey geçerli. [Öğrencilere] iyi yerlerde yaz stajı imkânı sağlıyordu ve şimdi yine stajyer mühendislik için bize avantaj sağlıyor (GDAK1).

GDAK1, gerçekleştirdikleri kurum dışı iş birlikli çalışmaların öğrencilerin gelişimini desteklediğini ve sektörün öğrenciyi tanımasına olanak verdiğini belirtmiştir. Bunların sonucunda, öğrencilerin mezuniyet sonrasında daha rahat iş bulabildiklerini ifade etmiştir. Bu iş birlikleri sayesinde öğrencilerin kurumsal firmalarda staj yapabilmesinin eğitim hizmetlerinin kalitesini de artırdığını dile getirmiştir. GDAK2 ise

kurum dışı iş birlikli çalışmalara dayalı bilimsel projelerin yapılmasını bir fayda olarak değerlendirmiş ve bu şekilde projelendirilen üniversite-sanayi iş birliklerinin ülkenin gelişimi açısından da önemini şöyle anlatmıştır:

... Ülkemizin çok önemli tarımsal üretimleri sonucu imal edilen meyve suyu işlendikten sonra önemli artıklar oluşuyor. Ciddi artıklar. Bunlar çöpe gidiyor. Hem çevre kirliliği hem de ne oluyor bir milli servet kayıp. Sonuçta bunlardan artı değerli yüksek ürünler üretebiliriz. Bu ilkeyle biz bir proje oluşturduk ve dedik ki meyve suyu sanayisinin artıklarını biz çıktık bazlı bir TÜBİTAK sanayi projesiyle yapalım, üretilim... Hem artıklar işlensin hem çevremiz kirlenmesin hem de bu dışa bağımlı olduğumuz ham maddeyi ülkemizde üretip dolar rezervlerimizi eritmeyelim. Bu sayede bu projeyi hayata geçirdik. Sağolsunlar... TÜBİTAK destekledi, desteklemeye uygun gördü. Şu an projenin ortasını geçtik. Ciddi patentler oluşmaya başladı. Patente konu olacak çalışmalar devam ediyor. Bu sayede biz ülkemizin dışa bağımlı olduğu diyet lifini ülkemizde üreteceğiz sürdürülebilir yöntemlerle. Bir proje buydu. Diğer açıdan baktığımızda, sanayinin ülke dışına ihraç ettiği ürünlerin belirli kalite speklerini tutturması gerekiyor. Gümrüklerden ürünlerimizin iade edilmemesi için fabrikalarımızın bazı üretim spekleri var. Onları tutturması gerekiyor. Biz fabrikalarımızın bu spekleri tutturması yönünde teknik destekler sunuyoruz. Özel hizmet satın alıyor bizden. Bazen vaka analizleri, vaka tespitleri yapıyoruz. Gerektiğinde analizler... Çoğu zaman analiz yapıyoruz. Bu analiz sonuçlarına göre ürünün nasıl bir prosese tabi olması gerektiğini yönlendiriyoruz (GDAK2).

GDAK2, kurum dışı iş birlikleri sayesinde ülkenin dışa bağımlılığını azaltma konusunda önemli ürünler elde ettiklerini ve ihraç edilen ürünlerde belirli bir kalitenin yakalanmasına olanak verdiklerini ifade etmiştir. Bu anlamda, katılımcı sözü edilen iş birlikli çalışmaların üniversiteye yönelik faydaların yanı sıra toplumsal bir faydayı da ortaya çıkardığını düşünmektedir. GDAK2, görüşmenin başka bir bölümünde kurum dışı iş birlikli çalışmalardan üniversitenin sağladığı maddi faydayı şöyle dile getirmiştir:

Bu sayede bilimin imkanlarıyla ürünün, tüketiciyle buluşacak ürünün insan sağlığını minimum düzeyde etkileyecek şekilde oluşturulmasına yardımcı oluyoruz. Özellikle bölgemizde faaliyet gösteren fabrikalar... Fabrikalar ürünü ihraç etmeden önce bize yollarlar. Analiz, iş birliği yapıyoruz. Bizden özel hizmet satın alıyorlar. Bu sayede üniversitemizin bütçesine de katkıda bulunuyoruz. Laboratuvarlarımızın altyapı ekipmanlarını kullanıyorlar. Ve netice itibarıyla bizden bir rapor istiyorlar. Biz o verileri yorumluyoruz ve rapor olarak sunuyoruz. Üniversitemizin hesaplarına da mevzuata uygun şekilde gerekli ücretleri yatırıyorlar (GDAK2).

GDAK2'nin açıklamaları, sanayi üretimi yapan firmaların üniversitenin laboratuvarlarından ve bilgi birikiminden yararlanırken üniversitenin de bu iş birlikli çalışmalar sonucunda maddi gelir elde ettiğini göstermektedir. GDYK1 ise kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birime sağladığı faydaları eğitim ekseninde değerlendirmiş ve bu çalışmalar sonucunda yeni ders içeriklerinin oluşturulduğunu şu şekilde anlatmıştır:

Yine bu akreditasyon kavramında, yönetim sistemleri kavramında biz kendimizi geliştirdik. Şimdi eskiden bunu farklı bir derste veriyorduk ama yönetim sistemleri değil. Ayrıca bir dersti, gıda sektörü içerisinde. O dersimizi de yine vermiş olduk. Hatta bunu (yeni dersi) bazı bölümler de istedi: “Hocam bu dersi bize de verin” diye. Şimdi Ziraat Fakültesi içerisinde birkaç bölüm ve biz de bu dersi almaya başladık. Bunlar aslında yaptığımız faaliyetin kazanımları. Kendi içindeki kazanımlar. Mesela yönetim sistemlerini ben veriyorum. Bunlar iş birliği çalışmalarının sonucunda ortaya çıkıyor (GDYK1).

GDYK1, laboratuvarlarının akreditasyon süreçlerinde akademik birimin de yönetim alanında gelişim gösterdiğini ve bunun sonucunda fakültenin “yönetim sistemleri” adı altında yeni bir ders kazandığını ifade etmiştir. Bu açıklamalarıyla GDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalar sonucunda oluşan bilgi birikiminin akademik personelin farklı uzmanlık alanlarındaki gelişimini de desteklediğine işaret etmiştir. İLYK1 ise İletişim Fakültesinin gerçekleştirdiği kurum dışı iş birlikli çalışmaların hem fakültenin hem de üniversitenin daha görünür olmasını sağladığını şu şekilde anlatmıştır:

İş birlikli çalışmalar, kurum dışında yürüttüğümüz iş birliği çalışmaları bizi daha görünür kılıyor. Fakülte olarak sesimizi duyurabiliyoruz. Öğrencilerimize yine fayda sağlayabiliyoruz. Akademik personelimizin çalışmalarına birtakım veriler sunabilecek ortamların doğmasını sağlıyoruz. Bunun dışında üniversitemizi de aslında temsil ettiğimizi tabii ki düşünüyoruz. Yani Çukurova Üniversitesi'nde İletişim Fakültesi'nin varlığı önemli. Çünkü, Çukurova Üniversitesi 70'li yıllardan itibaren baktığımız zaman, Ziraat Fakültesi'nin ön plana çıktığı, bölge itibarıyla önemli bir üniversite. İletişim Fakültesi öğrencilerinin varlığı bana göre üniversiteye de önemli bir katkı sunuyor. İş birliklerimiz de bu katkıyı görünür hale getiriyor. Biz bir iş birliği yaptığımız zaman bu iş birliğinin neticesinde gerçekleştirilen bir etkinlik üniversitenin tanıtımına da önemli bir fayda sunuyor diye düşünüyorum (İLYK1).

İLYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birimin tanıtımını sağlamasının yanı sıra akademik personelin bilimsel çalışmaları için de veri kaynağı sağladığını belirtmiştir. Kurum dışı iş birliklerinin akademik personelin bilimsel

çalışmalarına yönelik bu katkısı sınır genişletme faaliyetlerinin beşeri sermaye açısından geliştirici işlevine de işaret etmiştir. İLYK2, İLYK1 ile benzer şekilde kurum dışı iş birliği çalışmalarının fakültenin görünürlüğünü ve bilinirliğini artırdığını vurgulamış ve bu yönde daha fazla gelişim elde edebilmek adına yönetsel bir girişimde bulunduğunu şöyle anlatmıştır:

Görünürlük ve bilinirlik. Hem üniversite hem de birim olarak. Ben şuna inanıyorum: Dünyanın en iyi işini yapmışsınızdır ama bunu kimseye anlatamamışsınızdır. Bunun için de sosyal medya alanını geliştirmeye çalıştım. Onun da yasal sıkıntıları vardı. Kurum olarak İletişim Fakültesinin Instagram, Facebook, Youtube hesaplarını açmanın ne gibi sıkıntıları vardı diye biraz onu araştırdım... Kurumsal Kimlik Ofisini oluşturdum. İdari personele kurumsal kimlik konusunda istekli olanlar olup olmadığını sorduğumda bir arkadaşımız ben yapmak istiyorum dedi. Onu haber yazma süreçleri, fotoğraf ve çalışmaların nasıl yayımlanacağı konusunda hizmet içi eğitimden geçirdik. Sonunda Kurumsal Kimlik Ofisi, Instagram ve Youtube hesaplarımızı yöneten bir ofis haline geldi. Çok yüksek paylaşımlara ulaşmasak da görünen ve bilinen bir fakülteyiz (İLYK2).

İLYK2, kurum dışı iş birliği çalışmalarının kurumsal kimliğin geliştirilmesine ve bu kimliğin tanınırlığının sağlanmasına katkıda bulunduğunu vurgulamıştır. İLAK2 de kurum dışı iş birlikli çalışmaların sağladığı faydalar kapsamında fakültenin ve üniversitenin görünürlük ve tanınırlığının arttığına değinmiş ve kurum dışı iş birlikleri sayesinde öğrenciler tarafından tercih edilen bir fakülte haline geldiklerini şöyle açıklamıştır:

Tabii görünürlük, tanınırlık. Öğrencilerimiz arasında geçmişte yaptığımız faaliyetler dolayısıyla gelenleri çok görüyorum. Diğer üniversitelerdeki kongrelere, konferanslara gittiğimde İstanbul'da, Ankara'da kurum adının bu faaliyetlerden (kurum dışı iş birliklerinden) dolayı bilindiğini görüyorum. Çok mutluluk verici oluyor. Bunu somut bir araştırmayla aslında konuşabiliriz ama şunu tahmin ediyorum: Öğrencilerimizin giriş puanını yükselttiğini de tahmin ediyorum. Üniversite giriş sınavında bölümümüze gelen öğrencinin taban puanının buna bağlı olarak yükseldiğini de görüyorum. Çünkü bizim öğrencilerimizin yaklaşık %60'ı Adana'dan geliyor. %83'ü Çukurova bölgesinden geliyor. Yani, potansiyel öğrencilere de bu faaliyetleri (kurum dışı iş birliklerini) yaptığınızda ulaşmış oluyorsunuz. Nitelikli öğrenciler bu faaliyetleri gördüğünde sanıyorum ki tercih ediyor. Bunu aslında bir araştırmayla söylemek lazım. Ama şunları öğrencilerden işitiyoruz: "Önceden şurada karşılaşmıştık",

“Ben şu etkinliğinize katılmışım.”, “Sinema turunuza katılmışım.”, “Film gösterimine katılmışım” (İLAK2).

İLAK2, kurum dışı iş birliği çalışmalarının özellikle Çukurova bölgesindeki öğrencilere bizzat ulaşılmasında aktif bir rol üstlendiğine dikkat çekmiştir. Bu şekilde iletişim alanına gerçekten ilgi duyan daha nitelikli öğrencilerin fakülteyi tercih etmesinin de yolunun açıldığını düşünmektedir. İLAK1 de diğer katılımcılar gibi kurum dışı iş birlikli çalışmaların üniversiteyi ve fakülteyi daha görünür kıldığını belirtmiş ve fakültenin öğrencilerine alanları ile ilgili becerilerini geliştirme olanakları sunduğunu şöyle açıklamıştır:

Tanınırlık, görünürlük var. Mesela, Sebeder’in sitesinde öğrencilerimizin betimlemeleri var. Üniversitemizin adıyla yayımlanıyor. Bu çok güzel bir şey bence. Onun dışında kurumumuza sağladığı faydalar var. Öğrencilerimizin yeni beceriler elde etmesi gibi. Sesli betimleme, mesela, RTÜK’ün 15 yıllık süre içerisinde bütün televizyonlarda belli bir oranda artık talep ettiği bir şey. 2019’da böyle bir yönerge çıktı. Dünya biraz buralara gidiyor aslında. Sosyal sorumluluk ötesinde bu bir meslek. [Öğrencilerimiz] böyle bir beceri kazanıyorlar, kazanacaklar. Yine Temsa ile olan iş birliğinde de öyle. Hem bilinirlik sağlıyor hem de öğrencilerimize yeni beceriler kazandırıyor (İLAK1).

İLAK1, üniversite dışındaki paydaşları ile yaptıkları ortak çalışmaların sadece akademik personelin değil öğrencilerin de gelişimine önemli bir katkı sağladığına dikkat çekmiştir. Öğrencilerin güncel gereksinimler doğrultusunda gelişimi sağlanırken aslında akademik personelin de bu yönde kendini geliştirdiğine işaret etmiştir. İLAK1’in bu açıklamaları, sınır genişletme uygulamalarının beşeri sermaye gelişimine doğrudan ve dolaylı yollarla katkı sağladığını göstermektedir.

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birim düzeyindeki faydaları kapsamında kurumsal bilgi üretimini destekleme, yeni projeler geliştirmeye olanak verme ve mesleki ağların oluşumunu sağlama üzerinde durmuştur. YDYK1 bu çerçevedeki görüşlerini şöyle açıklamıştır: “Sunduğu fırsatlar çok fazla her anlamda. Akademik gelişim, fikir geliştirme, bilgi üretme, proje geliştirme, networking (ağ oluşturma). Dünya networking üstüne kurulu. Networking olmayan bir şeyde sen bir başarıya ulaşamazsın” (YDYK1). YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmaların katkılarını daha çok bilgi üretimi ve sosyal ağların genişlemesi bağlamında değerlendirirken YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmaların katkılarını daha geniş bir açıdan bakmıştır. Kurum dışı iş birliklerinin hem

eğitim kurumları hem de iş dünyası için önemli faydalar sağladığına dair şunları dile getirmiştir:

Öğrencilerimize burada eğitim veriyoruz ama eğitimlerinin sonunda bölümlerini de bitirdikten sonra iş dünyasında kendi kimlikleriyle kendi rollerini alıyorlar. Aslında büyük bir çerçevede düşündüğümüzde, önce kendi toplumumuz sonra da uluslararasılık açısından düşündüğümüzde, dış paydaşlarımızla ilişkiler her iki taraf için de büyük kazanımlar yaratıyor. Bu çalışmalarda ülkeye katkı, bireye katkı, endüstriye katkı, çevreye katkı var (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik birimlerine sağladığı faydalar kapsamında öğrencilerin daha geniş bir bakış açısı kazanarak iş dünyasına daha iyi hazırlanmalarının sağlandığına değinirken üniversite düzeyinde ise üniversitenin araştırma ve geliştirme kapasitesinin artırıldığına vurguda bulunmuştur. YDYK1 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde birimlerinin kurum içerisinde ve dışında tanınırlığının ve güvenilirliğinin arttığını belirtmiş ve görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

Rektörlük nezdinde tanınırlığımız, güvenilirliğimiz, itibarımız artıyor. Kurum itibarı, kurum güvenilirliği, kurum reklamı, kurum görünürlüğü diyelim. Kurum kapasitesi. Bu çok önemli. Sıkı bir networking'e (sosyal ağ oluşturmaya) giriliyor. Dolayısıyla, işlerimiz daha seri bir şekilde yapılıyor. İş birlikli çalışmalar güven duygusu oluşturduğundan diye düşünüyorum, işlerimiz hız kazanıyor, içerde ve dışarda. Türkiye'deki diğer kurumlara örnek de olabiliyoruz... Yani böyle bir zenginlik varsa bunu sunabiliyoruz ve paylaşabiliyoruz. Güvenilirlik ve tanınırlığımız arttığı için uluslararası bir kongredeki portföyümüz de çok artıyor. Her kurum güvendiği için başvurabiliyor. Ben burada bir şey sunabilirim, fikir alışverişi yapabileceğim değerli ve akademik bir platform diye düşünüyor. O zaman bizim konferans etkimiz de artıyor, güvenilirlik artıyor. Yani her şey aslında bağlantılı. Zincirin halkası [gibi] birbiri ile çok ilişkili (YDYK1).

YDYK1, kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde farklı kurumlara emsal olmalarını ve tanınırlıklarının artmasına bağlı olarak düzenledikleri akademik etkinliklere katılımın artmasını elde ettikleri faydalar kapsamında dile getirmiştir. Kurum dışı iş birlikli çalışmalar sayesinde yüksekokulun kurumsal kapasitesinin de arttığını düşünmektedir. Öte yandan YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmaların sadece bireysel kazanımlar sağlamadığını toplumsal katkısı da olduğunu vurgulayarak görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

Bunları [kurum dışı iş birliklerini] sadece mikro düzeyde ya da mikro alanlar olarak görmememiz lazım. Dış paydaşlarımızla yapılan iş birlikleri ile toplumsal kazanımlar da ortaya çıkıyor, topluma da fayda sağlanıyor. Açıkçası ben böyle algılıyorum... Dış paydaşlar her türlü alanda hizmet verdikleri için dış paydaşlarla ilişki kurulduğunda elde edilen kazanımın kapsamı genişliyor (YDAK3).

YDAK3, kurum dışı iş birlikli çalışmaların bu çalışmalarda yer alan akademik personele sağladığı bireysel faydaların yanı sıra dış paydaşların toplumun çok çeşitli kesimlerine hizmet vermesine bağlı olarak bu çalışmalar sonucunda toplumun geneline yayılan bir faydanın ortaya çıktığını düşünmektedir.

Kurum dışı iş birliği faaliyetlerinden elde edilen kazanımların kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi için yapılan uygulamalara yönelik akademisyen görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen kodlar Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29

Kurum Dışı İş Birliği Faaliyeti Kazanımlarının Kurum İçinde Yaygınlaştırılabilmesine Yönelik Uygulamalar

Tema	Kodlar
Kurum Dışı İş Birliği Faaliyeti Kazanımlarının Kurum İçinde Yaygınlaştırılabilmesine Yönelik Uygulamalar	➤ İş birliği çalışmalarının çıktılarına dayalı lisans ve lisansüstü derslerin açılması ➤ Merkez laboratuvarında bilimsel kazanımlara ilişkin eğitimlerin verilmesi ➤ Üniversite tanıtım filminde iş birliklerine yer verilmesi ➤ Proje yönetim sistemlerine ilişkin derslerin açılması ➤ Proje yönetimine ilişkin üniversite düzeyinde eğitimlerin verilmesi ➤ İş birlikli çalışmaların üniversite içindeki sosyal ortamlarda paylaşılması ➤ İş birliklerinin sosyal medya aracılığı ile tanıtılması ➤ İç ve dış paydaşlarla deneyim aktarımı toplantılarının yapılması ➤ Hizmet içi eğitimlerde ve toplantılarda bilgi ve deneyim paylaşılması ➤ İş birliği çıktılarına dayalı ürün hazırlanması ➤ İş birlikli çalışmaların farklı akademik birimler arasındaki ikili görüşmelerde aktarılması

Akademisyenler, kurum dışı iş birliği faaliyetlerinin kazanımlarının kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi amacıyla iş birliği çalışmalarının çıktılarına dayalı lisans ve lisansüstü derslerin açıldığını dile getirirken üniversitenin merkez laboratuvarında iş

birliklerinde elde edilen bilimsel kazanımlara ilişkin eğitimlerin verildiğini vurgulamışlardır. Öğretim elemanlarının proje yönetimine ilişkin üniversite düzeyinde eğitimler vererek kurum dışı iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılabilmesi için çaba gösterdiğini belirtmişlerdir. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların üniversite içerisinde yaygınlaştırılabilmesi için bu tür çalışmaların üniversite içindeki sosyal ortamlarda paylaşıldığını dile getirmişlerdir. Ayrıca, kurum dışı iş birlikli çalışmaların çeşitli sosyal medya platformlarından paylaşılması sağlanarak yaygınlaştırmaya çalışıldığı belirtilmiştir. Akademisyenler, kurum dışı iş birlikli çalışmaları üniversite içinde yaygınlaştırmak için bu çalışmaları farklı platformlarda iyi uygulama örneği olarak paylaştıklarını söylemişlerdir. Kurum dışı iş birlikli çalışmalar sonucunda elde edilen dijital ve basılı ürünlerin de yaygınlaştırma amacıyla kullanıldığı akademisyenler tarafından dile getirilmiştir.

GDYK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılması amacıyla sistemli bir şekilde planlanmış çok fazla faaliyet yapmadıklarını dürüst bir şekilde ifade etmiştir. Ancak, bu çalışmalara dair raporlar hazırladıklarını, sosyal ortamlarda çalışmalarını anlatmaya önem verdiklerini ve eş danışmanlık gibi akademik uygulamalardan faydalandıklarını belirtmiş ve bu yönde yürüttükleri çalışmaları şu şekilde açıklamıştır:

Çok fazla şunu şöyle yaptık diyemeyiz belki. Ama gerek toplantılarda gerek kalite konusunda KİDR'in yazımında, bölümümüzün yaptığı faaliyetler ve hem bölümün hem de hem alkollü içkiler laboratuvarının akredite olması [anlatılıyor] mesela... Eş danışmanlık gibi farklı uygulamalar ki mesela diğer bölümlerde yoktur bu. Bazı bölümler eğitimde, üretimde akredite ama bir akredite laboratuvarları yok örneğin. Bunun yanında ne bileyim böyle eş danışmanlık gibi uygulamaları yok (GDYK2).

GDYK2'nin kurum dışı iş birlikli çalışmaların kalite çalışmaları bağlamında raporlandığına dikkat çekmesi, yaygınlaştırma faaliyetlerinin iş birlikli çalışmalarda kaliteyi artırmaya da odaklandığına işaret etmektedir. GDYK2, eş danışmanlık uygulamasının ise akademik ve bilimsel çıktılar açısından yaygınlaştırma sağlanmasına yönelik bölüme özgü bir uygulama olduğunu vurgulamıştır. Öte yandan, GDAK2, yaygınlaştırma çalışmalarını deneyim aktarımı olarak nitelendirmiş ve bu çalışmaların sadece akademik personele yönelik değil öğrencilere, işverenlere ve sanayi sektörüne yönelik olarak da yapıldığını şu şekilde dile getirilmiştir:

Kurum dışı projeler yapmak da ayrı bir serüvendir... Bu yüzden bu deneyimin aktarılması konusunda biz gerek birebir gerek toplantılarda bunları sürekli anlatıyoruz. Ama yeterli mi? Değil. Aslında bu tarz deneyimlerin gerektiğinde bir ders olarak okutulması lazım. Şöyle yapabiliriz: Özel sektörde, her bölüm bazında, dış paydaşları belirleyip o paydaşları ara ara bölümlere çağırmamız lazım. “Bakın siz bunu yapıyorsunuz ama asıl sorunumuz bizim bu. Asıl gündemimiz bizim bu” [demeliyiz]. Mesela biz uluslararası denkliği olan bir diploma verdiğimiz için dış paydaşlarımızı hep çağırıyoruz. Gerek laboratuvar gerekse bölüm olarak ve bunları kayıt altına alıyoruz. Mesela diyoruz ki özel sektöre; “Mesleki uygulama derslerimizde bu hafta sizin. Gelin, anlatın bize” diyoruz. “Gerek uzaktan gerekse yüz yüze gelip bizim fabrikamız budur” [diye anlatın diyoruz]. Biz özel sektörde bunları önemsiyoruz. Yani bir nevi öğrenci-sanayici toplantıları, öğrenci-üretici-işveren toplantıları yaparak öğrencilere şimdiden yaşam boyu öğrenmeyi ve sürekli öğrenmeyi empoze etmeye çalışıyoruz (GDAK2).

GDAK2, GDYK2 gibi, gerek kurum dışı iş birlikli çalışmaların gerekse bu çalışmaların çıktılarının yaygınlaştırılması amacıyla yaptıkları uygulamaların yeterli olmadığını ifade etmiştir. Yaygınlaştırma faaliyeti olarak en etkili yolun ise bu çalışmaların teorik veya uygulamaya yönelik ders içeriklerine dönüştürülmesi ve dış paydaşların eğitim öğretim süreçlerinde de yer almasının sağlanması olduğuna işaret etmiştir.

İLYK2, fakültenin web sitesini kurum dışı iş birlikli çalışmaları tanıtmak ve yaygınlaştırmak için etkili bir şekilde kullandıklarına vurgu yaparak görüşlerini şöyle açıklamıştır: “Hocalarımızın radyoda program yapmaları, kendi alanları ile ilgili konuşma yapmaları, sizin gibi araştırmacıların buraya gelme sebebi de bizim web sayfamız. Kesin. Yani sizi tanımam, bu çalışmanın içine dahil olmam, bizim kendimizi anlatmamız hep bu sayede” (İLYK2). İLYK2, fakültenin web sitesini aktif bir şekilde kullandıkları için akademik personelin iş birliği fırsatları elde ettiğini ve fakültenin kurum dışı iş birliklerinin bilinir hale geldiğini belirtmiştir. İLYK1 ise kurum dışı iş birlikli çalışmalarını üniversitedeki diğer akademik birimlerin yöneticileri ile yaptıkları ikili görüşmeler yoluyla aktardıklarını ve fakültenin web sayfasında iş birliği protokollerini şeffaf bir şekilde paylaştıklarını şöyle açıklamıştır:

Bizim yapmış olduğumuz protokoller gördüğümüz kadarıyla üniversitedeki farklı akademik birimlerin de dikkatini çekiyor. Dolayısıyla, farklı akademik birimlerdeki yöneticilerimizle, bazı dekan yardımcılarımızla, dekanlarımızla görüşmeler yapıyoruz. Onlar bizi arıyorlar, temas kuruyorlar. Nasıl yaptınız?

Nasıl bir yol izlediniz? Nasıl oldu? gibi [sorular soruyorlar]. Ama bu tabii ki ikili ilişkiler kapsamında... Bunun güzel bir örnek olarak gösterilmesi bizi tabii ki gururlandırıyor. Yapabiliyor isek gerçekten mutlu oluyoruz... Dediğim gibi, biz sadece fakülteye odaklanıyoruz aslında... Yapmış olduğumuz çalışmaların her birini haber haline getiriyoruz. Web sayfamıza iş birliği protokollerimiz diye bir sekme açtık. Oradan hepsini aktarıyoruz. Açık bir şekilde imzalanmış protokol metinlerimiz de burada mevcut. PDF'lerini yayımlıyoruz sırasıyla. Eğer farklı akademik birimlerimize de yol gösterebileceksek ya da onlara fikir verebileceksek bunları belki de daha görünür yapmak için bir etkinlik kapsamında ya da bir toplantı olabilir bilmiyorum [paylaşabiliriz] (İLYK1).

İLYK1, fakültenin web sitesinde kurum dışı iş birlikli çalışmalara ilişkin paylaştıkları protokollerin farklı birim yöneticilerinin dikkatini çektiğini ve bu konuda kendileriyle iletişime geçerek bilgi almak istediklerini aktarmıştır. İLYK1 de İLYK2 gibi web sitesinde paylaşılan kurum dışı iş birlikli çalışmaların üniversite içinde örnek teşkil ettiğini ve özendirici bir etkisi olduğunu düşündüğünü söylemiştir. Fakültenin bu bağlamda en etkili yaygınlaştırma faaliyeti, kurum dışı iş birliği çalışmalarının şeffaflık anlayışı doğrultusunda kamuya açık bir şekilde paylaşımı ve bunun sonucunda akademik birimler arasında gerçekleşen bilgi transferi olarak görülmektedir.

YDAK2 kurum dışı iş birlikli çalışmalarının yaygınlaştırılması için birimlerinin web sitesini aktif bir şekilde kullandıklarını belirterek şunları ifade etmiştir: “Mesela web sayfasına konuldu. Bence güzeldi tanıtmak için. Toplantılar yaptık. Ama bir kurumun bence olmazsa olması, bir zamanlar vardı, bu tür çalışmaların organizasyonu için bir proje biriminin olması gerekir” (YDAK2). YDAK2, kurum dışı iş birlikli çalışmaların ve çıktılarının üniversite içerisinde tanıtılması amacıyla toplantılar düzenlemeye de önem verdiklerini ancak tamamen kurum dışı iş birlikleri ile ilgilenen bir proje birimine de ihtiyaç duyduklarını söylemiştir. YDYK1 de YDAK2 gibi kurum dışı iş birlikli çalışmaların yaygınlaştırılabilmesi için şeffaf bir yönetim anlayışı benimseyerek akademik birimin web sitesini bir araç olarak kullandıklarını belirtmiş ve şu açıklamaları yapmıştır:

Biz birimlerle, merkezlerle çok sık iletişimdeyiz. En son Merkez Kütüphane ile görüşüp çıkarttığımız derginin modellemesi ve bütün gerekli bilgileri sunmak için gönüllü olduk. Yani bunun da takipçisiyiz. Elimizden gelen her şeyi yapacağız... Komşularımızla çok iyi ilişkilerimiz var. TÖMER [Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi] ile olsun diğer fakültelerle olsun ilişki içindeyiz. Hepsini modelleyerek şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz. Bu da aslında şundan kaynaklanıyor. Açık ve hesap verebilir bir yönetim anlayışımız var. Her şey şeffaf, her şey web’de

(web sitesinde) adım adım konulmuş. Yani aslında bizim replikamızı yapmak çok kolay. Kongremiz, dergilerimiz olsun, çalışmaların küratörü olsun. Biz bunu paylaşmaya hazırız. Kendimizi saklamayıp yaptıklarımız kampüsün diğer bütün birimlerine yayılsın istiyoruz. Bu fikir paylaşımı. Her birimin dergisi olsun istiyoruz mesela (YDYK1).

YDYK1, kurum dışı iş birliği çalışmalarının yaygınlaştırılması açısından üniversite içinde bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının önemini vurgulamıştır. Bu çalışmaların yaygınlaştırılması için başarılı iş birliği çalışmalarının model olarak gösterilmesi gerektiğini ve yaptıkları çalışmaların diğer akademik birimler tarafından örnek alınması için çaba gösterdiklerini ifade etmiştir. Bu çabalarının diğer birimlerde benzer çalışmaların yürütülmesini teşvik edeceğini düşündüğünü belirtmiştir. YDAK3 de diğer katılımcılar gibi yüksekokulun web sitesinin aktif kullanımına değinmiş ve son zamanlarda iç denetim mekanizmalarının da yaygınlaştırma çalışmalarını desteklediğine dikkat çekmiştir. Bu yöndeki görüşlerini şöyle paylaşmıştır.

YADYO düzeyinde ne yapıyoruz? Aslında daha çok web sitemizde paylaşıyoruz yaptığımız çalışmaları. Yani oradan bilgilendiriyoruz. O kısmı çok iyi. Ya da mesela rektörlük boyutunda düşünürsek iç denetleme mekanizmaları oldukça iyi. Yani bence son 3-4 yıldır gayet iyi. Onun çok farkındayım mesela... Ama biz kendi birimimizde çalıştığımız için kendimize dönük olan çalışmaların sürecini ya da sonucunu bilebiliyoruz ya da gözlemleyebiliyoruz. Ama diğer birimlerin çalışmalarının sonunda ne olduğunu, hangi çıktıların elde edildiğini bilmiyorum (YDAK3).

YDAK3, kendi akademik birimlerinde yaygınlaştırma çalışmalarını daha çok web sitesindeki paylaşımlar ile yaptıklarını belirtmiştir. Üniversitenin iç denetim çalışmalarında da yaygınlaştırma faaliyetlerine giderek daha fazla önem verildiğine dikkat çekmiş ancak diğer akademik birimlerin kurum dışı iş birliklerine dair bir bilgisi olamadığına da vurguda bulunmuştur. Bu nedenle, kurum içi süreçlerin daha fazla şeffaflaştırılmasına ve üniversite düzeyinde bir paylaşım kültürünün geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu dile getirmiştir.

4.1.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Gözlem Bulguları

Çalışma grubundaki akademik birimlerde, beşeri sermaye gelişimi bağlamındaki sınır genişletme uygulamalarına yönelik bir kurum içi ve bir kurum dışı iş birliği

çalışması gözlemlenmiştir. Gıda Mühendisliği Bölümünde, kurum içi iş birliği çalışması olarak personel yetkinlik izleme planı üzerine yapılan bir toplantıya ve kurum dışı iş birliği çalışması olarak ise bir sanayi kuruluşu ile ortak yürütülen gıda kurutucu projesi üzerine yapılan bir toplantıya ilişkin gözlem yapılmıştır. İletişim Fakültesinde, kurum içi iş birliği çalışması olarak Kùltürlerarası İletişim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KİM) ve Yabancı Diller Yüksekokulu (YADYO) ile iş birliği olanaklarının değerlendirilmesine ilişkin bir toplantı ve kurum dışı iş birliği çalışması olarak ise İletişim Fakültesi ile Sinematek arasında gerçekleştirilen iş birlikli çalışmalara ilişkin bir toplantı gözlemlenmiştir. YADYO’da ise kurum içi iş birliği çalışması olarak KİM ile iş birlikli çalışmaların planlanmasına ilişkin bir toplantı ve kurum dışı iş birliği çalışması olarak ise bir Anadolu Lisesi ile ortak projelerin yapılmasına yönelik bir toplantı gözlemi yapılmıştır. Yapılan gözlemlerden elde edilen bulgular, gözlem alanları doğrultusunda önce betimsel olarak sunulmuş ardından gözlem verileri üzerinde yapılan içerik analizinin sonuçları sunulmuştur.

Personel Yetkinlik İzleme Planı Üzerine Yapılan Toplantıya İlişkin Gözlem Bulguları (Gıda Mühendisliği Kurum İçi Sınır Genişletme Toplantısı)

Toplantı Konusu

Toplantının konusu, Gıda Mühendisliği bölümü tarafından aktif olarak yürütölen kurum içi ve kurum dışı iş birlikli çalışmaların yürütölmesinde önemli bir rol oynayan laboratuvarın akreditasyon sürecinin ve akreditasyon sürecinde bağılı bulunan yönetmeliğın değışmesinin getirdiğı sonuçların dış ve iç paydaşlara daha iyi hizmet sunulabilmesi için kurum içinde değılendirilmesi için iş birliği yapılması ve bu sonuçlara bağılı olarak laboratuvar da yapılması gereken değışikliklerin planlanması olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar

Toplantıya faköltenin farklı bölümlerinden ve çalışma alanlarından beş öğretim elemanı katılmıştır. Toplantıya laboratuvar müdürü Tarık başkanlık etmiştir. Toplantıya, laboratuvar müdürü Tarık dışında laboratuvar kalite yönetim birim sorumlusu Hilmi, kimyasal analiz birim sorumlusu Meral, numune kabul ve rapor hazırlama birim sorumlusu Sedat ve raportör öğretim elemanı Ahmet katılmıştır.

Toplantı Yerine İlişkin Fiziksel Özellikler

Toplantıda katılımcılar, geniş ve yuvarlak bir masa etrafında oturmuşlardır. Toplantının yuvarlak bir masada yapıyor olması katılımcıların yüz yüze iletişim kurmalarına ve samimi bir havanın oluşmasına olanak vermiştir. Laboratuvar sorumlusu, duvara yansıtılan sununun hemen önünde oturmuş ve toplantı boyunca yansı üzerinden gerekli bilgilendirmeleri yapmıştır.

Toplantı Ortamına İlişkin Sosyal Özellikler

Laboratuvar müdürü, toplantı içeriği ile ilgili kısa bir bilgilendirme yaptıktan sonra laboratuvar birim sorumlusu, hazırlamış olduğu sunu üzerinden yönetmelikteki değişiklikleri duvara yansıtarak madde madde açıklamıştır. Laboratuvar sorumlusu, laboratuvar müdürü ve bölüm başkanına göre yaşça oldukça genç olmasına rağmen konuya hakimiyeti sayesinde toplantıda daha baskın bir role sahip olmuştur. Anlattığı süreçle ilgili katılımcıların desteğini ve katkısını bekleyen bir vücut dili ile konuşmuştur. Toplantı boyunca katılımcılar arasında uzlaşmacı ve ortak hedefe yönelmiş bir iklimin hâkim olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

Laboratuvar müdürü, Tarım Bakanlığı tarafından talep edilmemiş olmasına rağmen laboratuvar analiz listesine üç yeni analizin eklenmesinin laboratuvarın niteliğini artırması yönünden uygun olacağını ifade etmiştir. Laboratuvar sorumlusu, bu analizlerin eklenmesinin ileride yapılabilecek potansiyel iş birlikli çalışmalar açısından önemini vurgulamıştır. Bu analizlerin yapılabilmesinin, laboratuvarın hizmet kapasitesini artıracığı farklı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu analizlerin yapılabilmesine yönelik ihtiyaçlar belirlenmiş ve bu doğrultuda gerekli hazırlıkların planlanması aşaması ile toplantı devam etmiştir.

Durum Değerlendirme Uygulamaları

Toplantıda, laboratuvarın teknik eksiklerinin nasıl giderilebileceği tartışılan konulardan birisi olmuştur. Durum değerlendirmesi yapılırken üniversitenin olanaklarından daha çok bölümün kendi öz kaynakları ve yeterlikleri dikkate alınarak bu yeterlikleri geliştirmenin yollarının arandığı gözlemlenmiştir. Cihazların bakımının nasıl

yapılacağı ve laboratuvarında görevli personelin nasıl daha verimli çalışabileceği konularında öneriler dile getirilmiştir. Laboratuvarın mevcut ihtiyaçlarının karşılanamaması durumunda yaşanabilecek sıkıntılar laboratuvar sorumlusu tarafından açıklanmış ve bu hususta kurum içinde alınabilecek tedbirler üzerinde durulmuştur. Laboratuvarın kendi gelirlerini kullanabilmesi için yapılan girişimlerin sonuçsuz kaldığı ancak laboratuvarın çalışmalarına devam edebilmesi açısından finansal kaynak yaratma konusunda gerekli adımların atılması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcıların tamamının, çok sayıda iş birlikli çalışma yürüten laboratuvarın sürdürülebilirliğini sağlama konusunda kaygılanmaları dikkat çekmiştir.

Toplantı / Çalışma Oturumu Yönetim Süreci

Toplantı laboratuvar müdürü tarafından yönetilmiştir. Laboratuvar müdürü, toplantı boyunca katılımcıların katkısını bekleyen bir tarzda toplantıyı yürütmüştür. Laboratuvar sorumlusunun toplantının genelinde daha fazla sorumluluk almasına olanak vermiştir. Toplantı boyunca laboratuvar müdürü, sorumluluk alanlarına göre ilgili personele eşit oranda söz hakkı vermiştir. Toplantı gündemi doğrultusunda kalite süreçleri kapsamındaki yönetmelik değişikliği, akreditasyon süreci, Tarım Bakanlığının isim değişikliği talebi ve laboratuvar isminin değişmesi konularında tartışma ve değerlendirmeler yapılmıştır. Laboratuvarın logosundan Tarım Bakanlığı logosunun çıkarılıp yerine üniversite logosunun konulması konusu değerlendirilmiştir. Laboratuvarın personel ikame sisteminin yanı sıra çalışmaların sürdürülebilirliği açısından hasta olan bir personelin yerine kimlerin görevlendirileceği görüşülmüştür. Tüm katılımcılar, ele alınan bu konulardaki görüşlerini rahatlıkla herhangi bir çekince yaşamadan ifade etmişlerdir.

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

Laboratuvar müdürü, söz isteyen katılımcılara sırasıyla söz verirken toplantı genelinde karşılıklı güvene dayalı çift yönlü bir iletişimin hâkim olduğu gözlemlenmiştir. Tüm katılımcıların söz alan her bir konuşmacıyı büyük bir dikkatle takip ettikleri görülmüştür. Katılımcıların tamamı, yönetmelikte yapılan değişiklikleri kendi görev tanımlarını dikkate alarak değerlendirmiştir.

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

İş birlikli çalışmaların güçlendirilebilmesi açısından laboratuvarın akredite olması ve müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi gibi konular üzerinde durulmuştur. Müşteri memnuniyet anketleri aracılığı ile müşterilerden elde edilen veriler ışığında müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından iş tanımlarının netleştirilmesi ve böylece müşterilere dönüş hızının artırılması kararlaştırılmıştır. Bu konudaki personel talebinin üst yönetime bildirilmesi yönünde ortak karara varılmıştır. Bakanlık tarafından talep edilmemiş olsa da üç farklı analizin laboratuvarın analiz listesine eklenmesine karar verilmiştir. Bu şekilde farklı analizlerin yapılabilecek olmasının ve aynı zamanda akreditasyon süreçlerindeki çalışmaların, iş birlikli çalışmaların sayısının da artmasını sağlayacağı belirtilmiştir.

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

Toplantıda değerlendirilen konular, personel yönetimi ve personelin geliştirilmesine yönelik prosedür ile bağlantılı bir şekilde ele alınmıştır. Yetkili tüm personele iç kalite kontrol çalışması yaptırılabilceği tartışılarak prosedüre eklenmiştir. Bu bağlamda, “yetkinlik değerlendirme koşulları listesi” geliştirilmesi kararı alınmıştır. Hazırlanacak böyle bir listenin iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin kendisini geliştirmesi açısından yol gösterici olacağı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yetkinlik değerlendirme koşulları listesinin laboratuvar sorumlusunun başkanlığında bir komisyon tarafından hazırlanmasına karar verilmiştir.

Görev Paylaşımı Süreçleri

Toplantıda görev paylaşım süreçleri revize edilmiştir. Hasta bir personel olması durumunda, onun yerine görev yapacak personele yönelik bir oryantasyon süreci işletilmesi ve böylece yeni personel yetiştirilmesi kararlaştırılmıştır. Yeni işe alınacak personelin oryantasyon sürecinin laboratuvar sorumlusu tarafından organize edilmesi yönünde ortak karara varılmıştır. Oryantasyon çalışması sırasında laboratuvar da yeni görevlendirilecek her personelin kendi yetki alanına uygun şekilde oryantasyona katkı sunabileceği bir yaklaşım benimsenmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

Toplantı süresince yönetmeliğin değişmesinin getirdiği sonuçlar üzerine konuşulmuştur. Tüm katılımcılar, yapılan değişiklikler kapsamındaki maddeler ile ilgili görüş belirtmiştir. Katılımcılar ortak amaçları doğrultusunda toplantıya ve sürece katkı sağlamaya çalışmıştır. Toplantıda genel olarak idari, mali ve fiziki faktörler dikkate alınmıştır. İdari faktörler kapsamında laboratuvarın iş akış süreçlerinde uygulanacak prosedürler üzerinde durulmuştur. Fiziki faktörler bağlamında laboratuvarın güncel tutulması amacıyla gerekli alt yapının sağlanabilmesi için neler yapılabileceği tartışılmıştır. Mali faktörlerle bağlantılı olarak ise ihtiyaç duyulan finansal kaynaklara nasıl ulaşılabilceği tartışılmış ve laboratuvar çalışmalarının sürekliliğini sağlayabilmek için üst yönetimden maddi kaynak talep edilmesi üzerinde uzlaşmıştır.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

Toplantıda laboratuvarın akreditasyon sürecinde yapılacak denetimler ve buna ilişkin personel değerlendirme formları üzerinde durulmuştur. Tarım Bakanlığının akreditasyon sürecinde dikkat ettiği ölçütler ve bu sürece ilişkin beklentileri göz önünde bulundurularak personel değerlendirme formunun güncellenmesi kararlaştırılmıştır. Tüm katılımcılar bu formun içeriğinin yapılandırılmasına katkı sunmuştur.

Bir Sanayi Kuruluşu ile Ortak Yürütülen Gıda Kurutucu Projesi Üzerine Yapılan Toplantıya İlişkin Gözlem Bulguları (Gıda Mühendisliği Kurum Dışı Sınır Genişletme Toplantısı)

Toplantı Konusu

Toplantının konusu, fakültenin bir fabrika ile ortak yürüttüğü gıda kurutucu projesinin değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar

Toplantıya Gıda Mühendisliği Bölümü meyve ve sebze işleme teknolojileri alanından öğretim üyesi ve proje yöneticisi Ayşe, bölümün yeni nesil gıda işleme teknolojileri alanında çalışan öğretim üyesi ve proje sorumlusu Ekin, firma proje

sorumlusu Ahmet, firma yetkilisi mühendis Sedat ve firma yetkilisi mühendis Murat katılmıştır.

Toplantı Yerine İlişkin Fiziksel Özellikler

Toplantı, Kahramanmaraş merkezli deprem sürecinin hemen ardından gerçekleştiği için çevrim içi olarak düzenlenmiştir. Toplantı, çevrim içi olmasına rağmen son derece sıcak ve samimi bir ortamda yürütülmüştür. Katılımcıların çoğunun, kamerasını açık tuttuğu ve toplantıyı dikkatle takip ettiği gözlemlenmiştir.

Toplantı Ortamına İlişkin Sosyal Özellikler

Bir proje ortaklığı için bir araya gelmiş olmalarına rağmen katılımcıların yakın bir iletişim ve ilişki içinde oldukları gözlemlenmiştir. Öğretim üyeleri ve firma temsilcilerinin toplantının başlangıcında birbirlerine karşı yaklaşımları ve sordukları kişisel sorular, aralarındaki samimiyetin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

Proje yönetici olan öğretim üyesi, TÜBİTAK tarafından fakülteye üç yeni bursiyer tahsis edildiği bilgisini firma yetkilileriyle paylaşmıştır. Bursiyerlerin de katkılarıyla analizler sonucunda istenen değerlerin elde edildiği, proje yöneticisi olan öğretim üyesi Ayşe tarafından vurgulanmıştır. Öğretim üyesi Ayşe, laboratuvar ortamında elde edilen verilere ilişkin nihai sonuçlar için analizlerin fabrika koşullarında tekrarlanması gerektiğinin altını çizmiştir. Firma yetkilisi, planlanan çalışmaları Ocak ayına kadar yapabileceklerini ve önlerinde yeterli zamanın olduğunu ifade etmiştir. Buna rağmen, dış değerlendirici ziyaretinde uzatma talebinin olabileceği görüşü, firma yetkilisi Sedat tarafından dile getirilmiştir.

Durum Değerlendirme Uygulamaları

Toplantı projeye ilişkin ikinci ara raporun paylaşılmasıyla başlamıştır. İş birlikli projeye ilişkin fakültede elde edilen veriler teknik detaylarıyla açıklanmıştır. Taahhüt edilen ve laboratuvar ortamında tasarlanan ürün ile ticari ürün arasındaki farklar ve

bunların nasıl iyileştirilebileceği proje yürütücüsü olan öğretim üyesi tarafından açıklanmıştır.

Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci

Toplantının yönetimi, proje yöneticisi olan öğretim üyesi Ayşe tarafından yapılmıştır. Birinci değerlendirme raporuna ilişkin bir sunum ile toplantı başlatılmıştır. Projeden sorumlu öğretim üyesi olan Ayşe toplantının bazı bölümlerinde unvan ve yaş olarak kendisinden geride olan ve projede çalışan öğretim üyesi Ekin'den sunum sırasında verdiği bilgilerle ilgili teyit istemiştir. Bu durum, projeye daha hâkim olan akademisyenin aslında yaşça ve unvanca geride olan öğretim üyesi olduğu izlenimini uyandırmıştır. Proje yöneticisi Ayşe, firma temsilcilerine sunum sırasında soruları olursa anında cevap verebileceğini belirtmiş ve gelen sorulara açık ve anlaşılır cevaplar vermeye gayret etmiştir. Verilen cevapların eksik olduğunu düşündüğü durumlarda yaşça daha genç olan öğretim üyesi Ekin cevapları detaylandırmak ve eklemeler yapmak için söz almıştır. Öğretim üyesi Ekin'in, bir soruya cevap verirken piyasanın ihtiyaçlarına göre farklı ürünler elde edebileceklerini vurgulaması, dış paydaşlarla iş birliklerinin kapsamının genişletilebileceğinin sinyali olarak görülmüştür. Proje yöneticisi Ayşe toplantının farklı bölümlerinde maddi imkansızlıklara vurgu yapmış ve yapacakları çalışmalarda sanayinin (firmanın) desteğine ihtiyaçları olduğunun altını çizmiştir. Öğretim Üyesi Ekin de bazı analizler için ödenmesi gereken ücretlerin ödenip ödenmediğini sormuş, firma yetkilisi ise bu bilgiyi kontrol ettirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

Toplantının başlangıcında proje yöneticisi Ayşe'nin sunumuna başlamasıyla birlikte firma yetkilisi, hemen firmanın isim değişikliğini hatırlatmış ve diğer belgeler ve raporlarda firmanın yeni ismi ile anılmasını rica etmiştir. Proje yöneticisi, bu değişikliği hemen gerçekleştirecekleri sözünü vermiştir. Toplantının genelinde firma yetkilileri ve projede çalışan akademisyenler arasında karşılıklı saygıya dayalı bir iletişim sürecinin sürdürüldüğü gözlemlenirken, firma yetkililerinin öğretim üyelerinin uzmanlık bilgisine çok saygı duydukları özellikle dikkat çekmiştir. Dış paydaş olan firma yetkililerinin, projenin uygulanması ile ilgili öğretim üyeleri tarafından verilen teknik detayları çok dikkatli bir şekilde dinledikleri ve önemsedikleri gözlemlenmiştir. Proje yöneticisi olan

öğretim üyesi Ayşe'nin “artık top sizde”, “bunu sizin hızlandırmanız gerekiyor”, “artık olan ve elinizdeki posalarla ön deneme yapmış olmanız gerekiyor” gibi ifadeleri kullanarak zaman zaman iletişimde yönlendirici ve baskın taraf olduğu görülmüştür. Proje yöneticisi Ayşe, projede bazı şeyleri daha önceden ön göremediklerini ancak fabrikanın mevcut alt yapısıyla bunların üstesinden gelebileceğine inandığını söylemiştir. Öğretim üyesi Ekin, bu projenin bir parçası olmaktan duyduğu memnuniyeti ifade etmiş ve proje ortağı firmaya teşekkür etmiştir.

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

Projede çalışan öğretim üyeleri, mevcut projenin amaçlarının dışında kalan beklentilere yönelik yeni iş birlikli projelerin tasarlanabileceğini dile getirmiştir. İş birlikli çalışma sonucunda elde edilen çıktıların hangi alanlarda uygulanabileceği öğretim üyeleri tarafından firma yetkililerine açıklanmış ve önerilerde bulunulmuştur. Öğretim üyesi Ekin, proje taahhütlerinde esneklikler olduğunu, gelen talepler üzerine analiz süreçlerinde bazı değişiklikler yapılabileceğini ve firmanın endüstride edindiği deneyimle fakültenin akademik ve bilimsel deneyiminin birleştirilebileceğini ifade etmiştir. Projede çalışan öğretim üyeleri, toplantı boyunca sahip oldukları uzmanlık bilgisinden aldıkları gücü firma temsilcilerine hissettirmiştir. Öğretim üyesi Ekin, fabrikanın bu projede elde ettiği deneyimi kullanarak ilerleyen zamanlarda başka bir proje kapsamında fakülte için küçük ebatta bir prototip kurutucunun yapılmasını önermiştir. Fabrika üst yönetiminin istemesi halinde, kurutma sistemleri ile ilgili endüstrinin taleplerini karşılayabilecek bir ekip kurabileceğini söylemiştir. Fabrikada pilot ölçekli bir üretim yapacaklarını ve bununla ilgili bir toplantı yapmalarının uygun olacağını dile getirmiştir. Proje yöneticisi Ayşe üniversiteye (fakülteye) evaporatörlerin ve kimyasalların sağlanması koşulu ile çalışmaların ilerletilebileceğini ifade ederek yaşadıkları bütçe kaynaklı sorunlara işaret etmiş ve bu konuda üniversitenin ciddi bütçe problemleri olduğunu söylemiştir.

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

Proje yöneticisi olan öğretim üyesi Ayşe, laboratuvar ortamında elde ettikleri veriler sonucunda kazandıkları deneyimleri fabrika şartlarında uygulayacaklarını dile getirmiştir. Firma yetkililerinin farklı talepleri üzerine öğretim üyesi Ekin tarafından firmanın bazı beklentilerinin neden gerçekleşemeyeceği teknik açıklamalar ve bilimsel

verilerle anlatılmıştır. Öğretim üyesi Ekin, firmanın talep etmediği ancak ileride ihtiyaç duyabileceğini ön gördükleri bazı testleri uyguladıklarını ve bu testlerin sonuçlarını da veri olarak sunacaklarını söylemiştir. Projede çalışan öğretim üyeleri, firma temsilcilerine üretim aşamasına ve proje konusu olan kurutucunun kullanımına ilişkin yönlendirici tavsiyeler vermişlerdir. Firma temsilcileri, “infrared” kurutucunun nereye yerleştirileceği konusunda öğretim üyelerinin görüşlerini talep etmiş ve bu konuda öğretim üyeleriyle birlikte bir karar vermişlerdir.

Görev Paylaşımı Süreçleri

Toplantıda görev paylaşım süreçleri revize edilmiştir. Havalandırma süreci ile ilgili fabrika tarafından yapılacak masraf ve harcama kalemleri ile yapılacak işlerin paylaşımı konuşulmuştur. Üniversitenin de bursiyer ve proje desteği konusunda üzerine düşen sorumlulukları yerine getireceği vurgulanmıştır. Üçüncü rapor öncesinde yapılacaklar ve beklentiler, proje yöneticisi Ayşe tarafından hatırlatılmıştır. Pilot ölçekli kurutma sisteminin çalışmaları, tasarım programları ve tasarım revizyonları, pilot ölçekli kurutma sistemin prototipinin geliştirilmesi, prototip test ve doğrulama çalışmalarının birlikte yapılacağı belirtilmiştir. Kurutma cihazı hazırlandıktan sonra testlerin fabrikada yapılacağı ve test sonuçları doğrultusunda revizyon ihtiyacı olursa revizyon çalışmalarının gerçekleştirileceği ifade edilmiştir. Toplantının tamamında olduğu gibi görev paylaşımı süreçlerinde de üniversitenin ve öğretim üyelerinin baskın bir rol oynadığı gözlemlenmiştir. Proje yöneticisi olan öğretim üyesi Ayşe, firmaya projeyle ilgili patent başvurusu yapmaları tavsiyesinde bulunmuştur. Öğretim üyesi Ekin, firma yetkilisi Murat’tan patent başvurusu süreçlerini araştırmalarını istemiştir. Firma yetkilileri, projenin bilimsel yayınlarla desteklenmesi yönündeki taleplerini öğretim üyelerine iletmişlerdir. Ancak öğretim üyesi Ekin, projeyle ilgili bir çalışmanın yayımlanması halinde patent başvurusunda sıkıntılar yaşanabileceğini hatırlatmış ve projeyle ilgili bilimsel çalışmaların sadece patent başvurusu yapıldıktan sonra yayımlanabileceğini dile getirmiştir. Bu çalışmaların etki faktörü yüksek dergilerde yayımlanabileceğini ifade etmiş ancak bu durumun patent sürecine zarar verebileceğini vurgulamıştır. Ayrıca, firmanın talep ettiği bilimsel çalışmanın fakülte tarafından hazırlanabileceğini ve yurt dışı bir kongrede firma yetkilileri tarafından da sunulabileceğini söylemiştir. Firma yetkilileri, TÜBİTAK’a gönderilen raporların

firmaya da gönderilmesini talep etmiştir. Toplantı bitirilirken proje yöneticisi Ayşe, söz konusu raporları firmaya en yakın zamanda göndereceklerini belirtmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

Toplantının belirli bölümlerinde proje yöneticisi Ayşe, yürütülen projenin finansal ayağında yeterince destek alamadıklarını iğneleyici ifadelerle belirtmiştir. Proje bütçesinde kalan kısıtlı bakiyenin, sistemle ilgili harcamalarda kullanılmasının uygun olacağını ifade etmiştir. Firma yetkilileri bu bakiyenin havalandırma sürecinde kullanılacağını dile getirmiştir. Eksik kalan tutarın firma olanaklarıyla tamamlanacağını söylemişlerdir. Toplantı boyunca öğretim üyeleri tarafından üniversitenin bütçe olarak yetersiz kaldığı durumlarda, firmanın projeye finansal destek vermesi talep edilmiştir. Proje yöneticisi olan öğretim üyesi Ayşe, firmanın projenin yayına dönüştürülmesi talebiyle ilgili olarak yurt dışında birçok kongreye gidilebileceğini ancak ödenek yetersizliği nedeniyle bu tür kongrelere gidemeyeceklerini dile getirmiştir. Firma yetkililerinin proje kapsamında şirketin adının geçtiği bir yayın yapılmasını özellikle önemsedikleri görülmüştür. Firma yetkililerinin iş birlikli proje kapsamında kurumsal imajlarını bilimsel açıdan da güçlendirmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

Öğretim üyesi Ekin, atıkları değerlendirme stratejilerinin çok önemli olduğunu vurgulayarak proje kapsamında tasarlanan kurutucunun çok farklı amaçlarla kullanılabileceğini ve yakında önemli bir sektörel ihtiyaç olarak ortaya çıkacağını dile getirmiştir. Bu tür projelerin daha önemli hale geleceğinin altını çizerek ve Sanayi Bakanlığının sürdürülebilirlik temelli projelere sahip fabrikalara yönelik teşvikler açıklayacağını tahmin ettiğini söyleyerek bu alanda öncü olabilmenin önemini vurgulamıştır. Toplantı süresince piyasanın beklentilerine ve firmanın taleplerine göre projede değişiklikler yapılacağı ve Sanayi Bakanlığının yasal düzenlemelerinin çalışmanın seyrini etkileyebileceği dile getirilmiştir. Firmanın sorusu üzerine proje yöneticisi Ayşe, yakında TÜBİTAK'tan bir dış gözlemcinin süreci değerlendirmek için saha ziyareti yapabileceğini söylemiştir. Öğretim üyesi Ekin, dış değerlendirici geldiğinde projede yer alan bir iş paketinin sahadaki uygulamasını görmek isteyebileceğini belirtmiştir. Proje üzerinde yapılan değişikliklerin TÜBİTAK'tan

gelecek olan raportöre sunulması gerektiği, proje yöneticisi olan öğretim üyesi Ayşe tarafından hatırlatılmıştır.

İletişim Fakültesi, Kültürlerarası İletişim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KİM) ve Yabancı Diller Yüksekokulu (YADYO) İş Birliği Toplantısına İlişkin Gözlem Bulguları (İletişim Fakültesi Kurum İçi Sınır Genişletme Toplantısı)

Toplantı Konusu

Toplantıda aynı zamanda Kültürlerarası İletişim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KİM) müdürü olan İletişim Fakültesi dekanının yapmayı planladıkları çalışmalar ve projeler için YADYO'dan destek talepleri ve İletişim Fakültesi ile YADYO arasında gerçekleşebilecek olası iş birlikli çalışma fırsatları değerlendirilmiştir.

Katılımcılar

Toplantıya YADYO müdürü Yeşim, müdür yardımcıları Anıl ve Filiz, İletişim Fakültesi dekanı ve aynı zamanda KİM müdürü Murat ve KİM müdür yardımcıları Gamze ve Erhan olmak üzere toplam altı kişi katılmıştır.

Toplantı Yerine İlişkin Fiziksel Özellikler

Toplantı, YADYO müdürünün ofisinde gerçekleşmiştir. Toplantının yapıldığı ofis, çok büyük olmamakla birlikte katılımcı sayısı açısından yeterli büyüklüktedir. Katılımcılar, toplantının yapıldığı ofiste birbirlerinin yüzünü görecektir. Toplantı, katılımcıların bir çalışma masası etrafında oturduğu bir düzende değil YADYO müdürünün konuklarını ağırladığı bir oturma düzeninde yürütülmüştür.

Toplantı Ortamına İlişkin Sosyal Özellikler

Toplantıda tüm katılımcılar, birbirlerini görebilecek şekilde oturduklarından aralarında aktif ve etkileşimli bir sosyal ortam oluşmuştur. Katılımcıların toplantı boyunca birbirlerine karşı nezaket içerisinde davrandıkları gözlemlenmiştir.

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

İletişim Fakültesi dekanı, üniversitenin 50. yıl düzenleme komitesinde yer aldığını ve her birimin 50. yıl kutlama etkinliklerinde birim olarak bir faaliyet gerçekleştirmesi yönünde üst yönetimin bir talebi olduğunu ifade etmiştir. İletişim Fakültesi dekanı, 50. yıl kutlama etkinliklerinde İletişim Fakültesi, YADYO ve KİM'in ortaklaşa gerçekleştireceği bir etkinlik olmasının anlamlı olabileceğini dile getirmiştir. Mayıs ayında öğrencilerin de dahil edileceği bir etkinlik yapılabileceğini ifade etmiştir. İletişim Fakültesi, YADYO ve Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TÖMER) öğrencilerinin bir arada olacağı bir dans topluluğu oluşturma planları olduğunu söylemiştir. İletişim fakültesi dekanı, bu çalışmalar aracılığıyla öğrencilerin akademik ve kültürel paylaşımlarını artırmayı önemsediklerini vurgulamıştır.

Durum Değerlendirme Uygulamaları

Aynı zamanda KİM müdürü olan İletişim Fakültesi dekanı, yeni görevlendirildiği İletişim Fakültesi ve KİM'in çalışmaları hakkında bilgi vermiştir. YADYO ile iş birlikli çalışma potansiyelini artırma amaçları olduğunu altını çizmiştir.

Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci

Toplantı boyunca aynı zamanda KİM müdürü olan İletişim Fakültesi dekanının, iletişim açısından oldukça aktif olduğu ve projelerini anlatma konusunda istekli olduğu dikkat çekmiştir. Gerçekleştirecekleri projelerle ilgili YADYO'dan destek beklediğini ifade ederken içten ve samimi bir üslupla görüşlerini açıklamıştır. YADYO müdürü, İletişim Fakültesi dekanının (KİM müdürünün) taleplerini dikkatle dinlemiş ve taleplerini karşılama konusunda taahhütlerde bulunmuştur.

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

İletişim Fakültesi dekanı (KİM müdürü), kurumsal süreçlerde katılımcı demokrasiye inancını vurgulamış ve kadın öğretim elemanlarının da yapılacak faaliyetlerde aktif rol üstlenmesine verdiği değeri belirtmiştir. YADYO tarafından görevlendirilecek kadın öğretim elemanlarına yapılması planlanan faaliyetlerde ihtiyaç duyduklarını toplantı süresince birkaç defa önemle ifade etmiştir. İletişim fakültesi

dekanının (KİM müdürü), toplantı boyunca tüm katılımcılarla sözlü ve sözsüz iletişim kurma çabasında olduğu gözlemlenmiştir.

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

İletişim Fakültesi dekanı (KİM müdürü), YADYO ve TÖMER'in çok sayıda yabancı öğrencisinin bulunduğunu ve bu öğrencilerin katılımıyla dans topluluğunun hayata geçirilebileceğini söylemiştir. Bunun yanı sıra, "Tell me about your culture" adlı bir çalışma yapmayı planladıklarını ve bu çalışmanın İletişim Fakültesi öğrencilerinin de katılımıyla bir dijital hikâye atölyesine dönüştürülebileceğini dile getirmiştir. Bu tür projelere İletişim Fakültesi ve KİM olarak öncülük etmek istediklerini söylemiştir. İletişim fakültesi dekanı (KİM müdürü), uygulamaya dayalı projelerinin yanı sıra ortak araştırma projeleri yapma planları da olduğunu ve bu konuda YADYO'dan teklif beklediklerini ifade etmiştir. YADYO müdürü ise İletişim Fakültesi ve KİM ile her türlü iş birlikli çalışmaya her zaman açık olduklarının altını çizmiştir.

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

YADYO müdürü, çevrimiçi bir dergi yayımladıklarını ve bu derginin çok ilgi gördüğünü ifade etmiştir. Bu tür bir derginin İletişim Fakültesi ve KİM tarafından da hayata geçirilebileceğini söylemiştir. İletişim Fakültesi dekanı bu fikri çok beğendiğini ve dergiyi inceleyerek fakültesinde ve KİM bünyesinde böyle bir çalışmanın yapılması konusunda çalışabileceklerini belirtmiştir. Tarafların kendi akademik birimlerinde yaptıkları uygulamaları paylaşarak ve bu yönde birbirlerini teşvik ederek üniversite düzeyinde iyi uygulama örneklerini artırmaya çabaladıkları dikkat çekmiştir.

Görev Paylaşımı Süreçleri

İletişim Fakültesi dekanı (KİM müdürü), YADYO'nun KİM çalışmaları için kapsayıcı bir anlayışla kadın öğretim elemanı görevlendirmesine ihtiyaç duyduklarını dile getirmiştir. Öğretim elemanlarının da içinde olduğu bir dans topluluğu oluşturma düşüncesini paylaşmış ve YADYO yönetiminden bu konuda destek talep etmiştir. YADYO yönetiminin uluslararası bir dans şenliği düzenleme konusunda kendilerine yardımcı olmasından mutluluk duyacaklarını ifade etmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

Toplantıda hem farklı akademik birimlerin ihtiyaçları hem de üniversitenin ihtiyaçları gözetilerek öğrenciler arasında kültür alışverişine olanak sağlayabilecek çalışmaların planlanması üzerinde durulmuştur. KİM'in toplantı salonu ve ofis ihtiyaçlarını karşılamak için YADYO veya TÖMER binalarının imkanlarından yararlanılabileceği ifade edilerek bu konuda destek talep edilmiştir. İletişim Fakültesi dekanı (KİM müdürü), iş birlikli çalışmaların içinde olan birimlerin ve akademisyenlerin daha önce bu çalışmalarda pek görünür olmadığını ve bu sorunu aşmaya çalışacaklarını ifade etmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

İletişim Fakültesi dekanı (KİM müdürü), Türkiye'de 50. yılını kutlayan diğer üniversitelerle ortak bir çalışma yapılmasının sağlanması konusunda çaba göstereceklerini belirterek bu konuda YADYO'nun üreteceği fikirlere açık olduklarını söylemiştir. Yapılacak çalışmaların daha görünür hale gelebilmesi için sosyal medya platformlarını kullanmanın önemini vurgulamıştır. Bu konuda da YADYO'nun desteğinin önemli olduğunu paylaşmıştır.

İletişim Fakültesi ve Sinematek Arasında İş Birlikli Çalışmaların Yapılmasına Yönelik Toplantıya İlişkin Gözlem Bulguları (İletişim Fakültesi Kurum Dışı Sınır Genişletme Toplantısı)

Toplantı Konusu

Toplantıda İletişim Fakültesi ve Sinematek iş birliği ile sinema eğitimlerinin verilmesi bağlamında film atölyesi çalışmaları planlanmış ve özellikle Kahramanmaraş merkezli deprem sonrasında Hatay'da atölye çalışmalarının yapılmasına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Katılımcılar

Toplantıya proje yöneticisi öğretim üyesi Ahmet, sinema alanında faaliyet gösteren bir dergi çalışanı olan Sinan, sinema sektöründen farklı meslek örgütlerinin temsilcileri olan Serpil, Kemal ve Fikret katılmıştır.

Toplantı Yerine İlişkin Fiziksel Özellikler

Toplantı, Kahramanmaraş merkezli 11 ili etkileyen depremlerin hemen ardından yapıldığı için çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının toplantıya katılımı hakkında katılımcılar toplantı oturumunu yöneten öğretim üyesi tarafından bilgilendirilmiş ve onayları alınmıştır.

Toplantı Ortamına İlişkin Sosyal Özellikler

Katılımcıların birbirlerine olan yaklaşım tarzlarından daha önce toplantıda ele alınan konu ile ilgili olarak bir araya geldikleri anlaşılmıştır. Katılımcıların birbiri ile çok samimi olmadan saygı çerçevesinde ve sadece toplantı konusu bağlamında birbirlerine sorular sordukları görülmüştür. Toplantıda profesyonel bir çalışma iklimi hâkim olmuştur.

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

İş birlikli bir çalışma olarak nasıl bir atölye çalışması yapılabileceği ve nasıl aşamalandırılacağı tartışılmıştır. İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet, üç modülden oluşan bir eğitim tasarladıklarını söylemiştir. Birinci modülde, daha kuramsal bir çerçevede eğitim vermeyi ön gördüklerini; ikinci modülde, sahada film çalışmaları yapmayı ve üçüncü modülde de bunların kurgusunu yapmayı planladıklarını ifade etmiştir. Öğretim üyesi Ahmet, senaryo ve filmcilik ile ilgili sahadaki meseleleri KUDA (Kurgucular Dayanışması) desteği ile halletmek istediklerini, sahayı saha sorumlusu Sinan'ın olduğu ekibin yönetmesinin uygun olacağını ve son olarak da İletişim Fakültesi ve Özgür Sinematek imkanları ile kurgunun yapılmasını planladıklarını belirtmiştir. 1 Ekim tarihinde üniversitenin tam anlamıyla açılmış olacağını ve Altın Koza Film Festivalinin tamamlanmış olmasıyla da birlikte çalışmanın rahatlıkla hayata geçirilebileceğini dile getirmiştir. Toplantı boyunca iş birlikli çalışmaların fakültede devam eden öğretimi aksatmayacak şekilde planlanmasına özen gösterilmiştir.

Durum Değerlendirme Uygulamaları

Bir önceki toplantıya katılamayanların bilgilendirilmesi amacıyla İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet, daha önceki toplantılarda alınan kararları toplantının

başında özetlemiştir. Beşer kişiden oluşan dört ekiple toplam 20 kişi olarak çalışmaya başlanacağı kararının alındığını hatırlatmıştır. Çalışma kapsamında iki çekim seti ve iki kurgu seti oluşacağını ifade etmiştir. Sinan, deprem bölgesinde sinemaya ilgi duyan 15-20 civarı genç bulabildiklerini ve bu gençlerin çalışmalara katkı sunacağını söylemiştir. Bu konuda açık çağrıya çıkarak bu sayıyı artırmayı planladıklarını ve sayının artacağına inandığını dile getirmiştir.

Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci

Toplantının yönetimini toplantının başından sonuna kadar İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet gerçekleştirmiştir. Toplantı boyunca tüm süreci ve katılımcıları bir orkestra şefi gibi yönetmiştir. Öğretim üyesi Ahmet'in çalışmanın her aşamasına hâkim olduğu gözlemlenmiştir. Öğretim üyesi Ahmet, katılımcıların önerilerini çok önemsemiş ve tüm katılımcıları karar verme sürecine dahil etme gayreti içinde olmuştur.

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

Toplantıda yer alan tüm katılımcıların, sektör içinde yer almalarına rağmen üzerinde konuşulan iş birlikli çalışma özelinde öğretim üyesi Ahmet'i doğal bir lider olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların tamamı, kendi çalışma alanlarına ilişkin konular görüşülürken aktif bir şekilde söz almış ve görüşlerini dile getirmiştir.

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

Öğretim üyesi Ahmet, Altın Koza Film Festivali bünyesinde kurgu atölyesi benzeri bir etkinlik yapılabileceğini ifade etmiştir. Yapılacak bu tür bir çalışmanın kısa film atölyesi veya seminer de olabileceğini belirtmiştir. Sinematek ile birlikte Hatay için daha yapılandırılmış bir film atölyesi yapabileceklerini de ayrıca dile getirmiştir. Serpil, sendika ile yakında yapılacak olan görüşmede yönetmen, senarist ve ışık konularında destek talep edeceklerini söylemiştir. Sinan ise en çok önemsedikleri hususun, işin mutfağından itibaren kalıcı bir çalışmanın yöre insanı ile birlikte çalışarak hayata geçirilmesi olduğunu ifade etmiştir. Çalışmanın toplumla birlikte yürütülmesinin önemini vurgulamıştır. Sinan, toplantı süresince konuşulanların ardından içerik henüz belli olmadığı için açık ilana (duyuruya) sinema atölyesi adı altında çıkmanın daha doğru olacağını düşünmeye başladığını söylemiştir. Öğretim üyesi Ahmet ise atölyenin

tamamen üretim atölyesi yani, film yapma atölyesi olacağının ilanda vurgulanmasının faydalı olacağını düşündüğünü belirtmiştir. Sinan bu öneriyi kabul etmiş ve bu şekilde hareket edeceğini paylaşmıştır.

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet, fakülte öğrencilerinin ağırlıklı olarak belgesel çalıştıklarını, bu bakımdan kendisinin de yaratıcı belgesel çalışmaya sıcak baktığını ifade etmiştir. Altınkoza bünyesinde iş birlikli bir çalışma olarak belgesel çalışmanın daha uygun olabileceğini belirtmiştir. Kemal de Çukurova Üniversitesi İletişim Fakültesinin belgesel deneyiminden dolayı belgesel üzerine çalışılmasının daha uygun olabileceğini söylemiştir. İletişim Fakültesinde yapılacak olan kurgu “masterclass”ların etkili olacağını, Samandağ’da ise bambaşka bir çalışma ya da eğitim ile ilerlenebileceğini dile getirmiştir.

Görev Paylaşımı Süreçleri

İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet, Adana’daki ofislerini açtıklarını, kurgu derslerini ve kurgu atölyelerini orada yapabileceklerini söylemiştir. İş birliğinde yer alan tarafların hangi görevleri yapacaklarını açıklamıştır. Çalışmada nasıl ilerleneceği konusunda kabaca bir taslak çıkarmak gerektiğini vurgulamıştır. Sinan, deprem sonrası görüntülerle çekilen belgesele ilişkin bilgiler vermiştir. Belgeseldeki ham görüntülerin alınıp yerine yeni şeyler eklenerek bir anlatı yaratılabileceğini ifade etmiştir. Kurmaca üzerine bir çalışmanın da yapılabileceğini ayrıca belirtmiştir. İş birlikli çalışma sonucunda hayata geçirilecek olan atölyenin Antakya’nın kendi özgün yapısı içerisinde hem kurmaca hem de belgesel filmler yapma hedefine hizmet edebileceğini dile getirmiştir. Fikret ise belgesel ve kurmacanın eğitimlerde ayrıştırılması gerektiğinin altını çizerek eğitim ayağında kurmacaya odaklanmanın daha doğru olabileceğini belirtmiştir. Hatay’da yapılacak eğitim programının kurmacaya yönelebileceğini söylemiştir. Bunun sonucunda, eğitimin kurmaca üzerine yapıp belgesel tarafına kurgu desteği verilebileceği önerilmiştir. Öğretim üyesi Ahmet, katılımcıların isimlerine, yakınlıklarına ve ne yapmak istediklerine dair bir liste hazırlaması için Sinan’ı görevlendirmiştir. Bu şekilde netleşecek duruma göre İletişim Fakültesi olarak ekipman üzerine düşünmeye başlayabileceklerini söylemiştir. Serpil, müfredat konusunda ne

yapılacağıının belirlenmesi gerektiğine işaret ederek müfredatın eğitim verecek senarist ve yönetmenlerin çalışma takvimine uygunluklarının belirlenmesi açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunun üzerine öğretim üyesi Ahmet, ders içeriğinin ve bu eğitimleri verecek kişilerin belirlenmesi görevini Serpil ve ekibine bırakabileceklerini, böylece fakültenin de Adana'daki lojistik konusuna odaklanabileceğini söylemiştir. Sinan ve ekibinin ise katılımcılara ve oluşturulacak ekibe odaklanmasının daha doğru olabileceğini belirtmiştir. Bir sinema dergisinde çalışan Fikret, ekiplerin hali hazırda bir projeleri yoksa proje sınırlarının kendileri tarafından çizilebileceğini ve takip edilecek işlerle ilgili süre sınırlamaları getirilebileceğini dile getirmiştir. Öğretim üyesi Ahmet, eğitim öğretimin bitmesiyle birlikte tekrar Hatay'da bir araya gelip durum değerlendirmesi yapacaklarını ve bir sonraki toplantıya kadar gerekli ekipmanları satın almaya çalışacaklarını ifade etmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet, bir başka proje fonuyla mevcut çalışmanın desteklenebileceği konusunda gelişmeler olduğunu dile getirmiştir. Melih, bir proje için Adana'da bulunan Belçikalı bir ekibin mevcut çalışmaya eklemlenebilmesi için görüşmeler yaptıklarını paylaşmıştır. Melih, çalışma için Adana'da hazırladıkları ofisin büyük oranda hazır hale geldiğini sadece projeksiyon cihazlarına ve perdelere ihtiyaç duyduklarını söylemiş ve bu eksikliklerin yakın bir zamanda tamamlanacağını düşündüğünü ifade etmiştir. Öğretim üyesi Ahmet, film malzemesi ve ekipmanı konusunda yaşanan sorunları aşmak için Fuji Film Adana veya "Özgür Sinematek" kaynaklarına başvurma gibi fikirleri olduğunu ve bu konuda farklı çözümler üzerine de çalıştıklarını söylemiştir. Kemal, kısa film atölyesinin çalışma için daha uygun olabileceğini, kurmacaya geçildiğinde kamera bakımından pek bir sorunları olmadığını ancak ışık konusunda desteğe ihtiyaçları olabileceğini ifade etmiştir. Bunun üzerine öğretim üyesi Ahmet, temmuz ayında iki set ışık satın alacaklarını, bunun kendilerini çok rahatlatacağını ve neredeyse tüm çekimleri yapabilmelerini sağlayabileceğini düşündüğünü söylemiştir. Ayrıca, çalışmada öğrenci desteğini önemsediklerini ve İletişim Fakültesi öğrencilerini çalışmaya dahil etmek istediklerini belirtmiştir. Toplantının genelinde üniversitenin maddi olanaklarının yeterli olmamasına bağlı olarak paydaşlardan malzeme ve ekipman desteği sağlanmasının gündemde tutulduğu gözlemlenmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

Sinan, Antakya’da ilçe kaymakamı ve il valisi değişiklikleri yaşandığını dile getirmiştir. Yeni göreve başlayan valinin, iş birlikli çalışma için talep edilen eğitim alanının tahsis edilmesine sıcak baktığını paylaşmıştır. İletişim Fakültesi öğretim üyesi Ahmet, mülki amirlerin değişmesinin çalışmaya olumsuz bir etkisinin olmayacağını duymaktan yaşadığı memnuniyeti dile getirmiştir. Yapılacak çalışmalarda bölgenin mülki amirlerinin desteğine ihtiyaç duyulduğuna dikkat çekilmiştir. Öğretim üyesi Ahmet, birlikte yapılması planlanan film atölyeleri için ekim, kasım, aralık aylarının tercih edilebileceğini, bu ayların iklim olarak daha uygun olduğunu dile getirmiştir. Çalışmaların takviminin belirlenmesinde iklim koşulları göz önünde bulundurulmuştur. Öğretim üyesi Ahmet, Samandağ’da yapılacak çalışma ile ilgili olarak, üzerinde çalıştığı bir projesi olan ekipler olabileceğini, ekip sayısının önemli olacağını ve ekiplere göre dört kurmaca veya dört belgesel çıkabileceğini söylemiştir. Proje bazlı hareket etmenin ve ekiplerin yapısına göre karar vermenin daha doğru olacağını vurgulamıştır. Katılımcılar, müfredat belirleme konusunun ise sendika ile de görüşülerek kararlaştırılmasının daha uygun olacağını ifade etmişlerdir. Toplantı boyunca sektör, sendika ve deprem sonrası bölgenin ihtiyaçları ve koşulları göz önünde bulundurularak planlamalar yapılmıştır. İş birlikli çalışmada ihtiyaç duyulan ve bu nedenle satın alınması planlanan ekipmanların kur artışı gerçekleşmeden alınmasının daha doğru olabileceği fikri benimsenmiştir.

Yabancı Diller Yüksekokulu (YADYO) ve Kültürlerarası İletişim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KİM) Arasında İş Birlikli Çalışmaların Planlanmasına Yönelik Toplantıya İlişkin Gözlem Bulguları (YADYO Kurum İçi Sınır Genişletme Toplantısı)

Toplantı Konusu

Toplantının konusu, Kültürlerarası İletişim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KİM) bünyesinde görevlendirilen YADYO öğretim elemanlarının KİM yönetimi ve üyeleriyle tanışması ve ortak çalışmaların planlanması şeklinde belirlenmiştir. KİM’in YADYO ile birlikte yapmayı planladığı iş birlikli çalışmalar, toplantının ana gündemini oluşturmaktadır.

Katılımcılar

Toplantıya KİM çalışanı da olan YADYO öğretim elemanları ile birlikte farklı birimlerden KİM bünyesinde görevlendirilen öğretim elemanları da dahil olmak üzere sekiz katılımcı katılmıştır. Toplantıya, KİM müdürü ve aynı zamanda İletişim Fakültesi öğretim üyesi olan Murat, KİM müdür yardımcısı ve aynı zamanda YADYO öğretim üyesi olan Gamze, YADYO öğretim elemanı Kardelen, YADYO öğretim elemanı Nergis, YADYO öğretim elemanı Ceren, Yumurtalık Meslek Yüksekokulu öğretim elemanı Erdal, Pozantı Meslek Yüksekokulu öğretim elemanı Osman, Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi (TÖMER) öğretim elemanı Pelin ve İletişim Fakültesi öğrencisi Batuhan katılmıştır.

Toplantı Yerine İlişkin Fiziksel Özellikler

Toplantı, TÖMER binasında küçük bir ofiste gerçekleşmiştir. KİM müdürü ve müdür yardımcısı, ofisin tüm katılımcıları görebilecekleri merkezi bir noktasına oturmuştur. Diğer katılımcılar, ofisteki üç farklı masa etrafındaki sandalyelere daire oluşturacak ve tüm katılımcıların toplantıyı yöneten KİM müdürünü görmesine imkân verecek şekilde oturmuşlardır. Ancak oturma düzeni, tüm katılımcıların birbirini görmesine olanak vermemiştir.

Toplantı Ortamına İlişkin Sosyal Özellikler

Toplantının yapıldığı ofisin küçük olması, toplantıda tüm katılımcıların birbirlerini rahatça görerek aktif iletişim kurmasına yeterince olanak vermemiştir. Ancak, tüm katılımcıların görüşlerini çekinmeden ifade edebileceği samimi bir ortam oluşmuş ve herkes birbirine saygı ile yaklaşmıştır.

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

Toplantıda, KİM'in iş birliği halinde çalışabileceği en önemli iki birimin YADYO ve TÖMER olduğunun altı çizilmiştir. Yeni dönemde uygulama projelerinin yanı sıra araştırma projelerine de ağırlık verileceği KİM müdürü tarafından dile getirilmiştir. KİM müdürü, yeni dönemde uluslararası bağlantılar kurma konusunda KİM'de

görevlendirilecek akademisyenlerin katkılarına ihtiyaç duyduklarını özellikle ifade etmiştir.

Durum Değerlendirme Uygulamaları

KİM müdürü, merkezin eski yönetiminin elindeki imkanları en etkili şekilde kullanmaya çalıştığını ancak artık merkezin çalışmalarının, üniversiteye yetmediğini söylemiş ve bu çalışmaların sayı ve nitelik olarak artırılması gerektiğine işaret etmiştir. KİM'e yeni katılan akademik personelin yeni çalışmalara güç, fikir ve enerji katacağına inandığını belirtmiştir.

Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci

Toplantı son derece sıcak bir ortamda katılımcıların birbirleri ile tanışması ile başlamıştır. KİM müdürü, tüm öğretim elemanlarının kendilerini tanıtmalarını sağlayarak toplantıda samimi bir ortam oluşturmaya çalışmıştır. YADYO öğretim üyesi ve aynı zamanda KİM müdür yardımcısı olan Gamze, YADYO'da çalışan ve KİM'de görevlendirilen öğretim elemanlarını tanıtmıştır. YADYO tarafından KİM'e gönderilen öğretim elemanları hakkında övgü dolu ve motive edici sözler söylemiştir. Toplantı süresince özellikle yenilikçi fikirlerin dinlenmesine özen gösterilmiştir. KİM müdürü, toplantı boyunca, yapılacak çalışmalarda herkesin sorumluluk almasının ve süreçlere aktif bir şekilde katılmasının beklendiğini vurgulamıştır.

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

KİM müdürü, toplantının başında merkez yönetim kurulunun daha önce bir toplantı gerçekleştirerek bir iş bölümü yaptığını ancak bu toplantıda merkez akademisyenlerini dinlemek ve fikirlerini almak istediklerini dile getirmiştir. İletişim süreci, karşılıklı anlayışa ve müzakereye dayalı bir şekilde ve dengeli bir geri bildirim sürecinin işletilmesiyle yönetilmiştir. Katılımcıların tamamı, rahat bir şekilde söz alabilmiştir. Merkez müdürü, merkezde görevli akademisyenlere ne tür çalışmalar yapabileceklerini ve merkezin çalışmalarına nasıl katkı sağlayabileceklerini sormuştur. Toplantı boyunca bir fikir paylaştan tüm akademisyenleri fikirlerini hayata geçirmek için motive etmiştir. Merkez müdürü, sık sık katılımcılara ve merkez müdür yardımcısına söz vermiştir. KİM müdür yardımcısı Gamze'nin önerisiyle merkezin faaliyetlerinin daha

iyi planlanması ve uygulanması açısından bir WhatsApp grubu oluşturulması kararlaştırılmıştır.

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

KİM müdürü, daha önce YADYO'nun düzenlediği uluslararası bir kongre için verdikleri kamera çekim desteğini hatırlatmıştır. Merkez tarafından düzenlenecek webinarların, İletişim Fakültesinin de katkısıyla Youtube veya Zoom gibi sosyal medya platformları üzerinden canlı yayınlanabileceğini belirtmiştir. YADYO'dan KİM'e görevlendirilen öğretim elemanı Kardelen, KİM bünyesinde AB projelerinin ve öğrenci değişim programlarının iş birlikli bir şekilde planlanmasının faydalı olabileceğinin altını çizmiştir. Daha önce bireysel olarak yürüttüğü çalışmaları KİM bünyesinde sürdürebilmesinin, yeni kapılar açabileceğini ifade etmiştir. YADYO öğrencileriyle TÖMER öğrencilerini kaynaştırmak için merkezin önemli bir platform olabileceğine değinmiştir. Merkez müdürü de bu iş birlikli çalışmaların öğrenciler açısından farklı kapılar açabileceğini belirtmiştir. YADYO bünyesinden KİM'de görevlendirilen öğretim elemanı Nergiz, öğrencilerin de içinde bulunduğu projelerin ve kültürlerarası iletişim çalışmalarının yapılabileceğini belirtmiştir. Bunun üzerine KİM müdürü de YADYO, TÖMER ve KİM'in birlikte çalışacağı bir dans topluluğu oluşturma fikrinden söz etmiştir.

Merkez müdür yardımcısı Gamze, merkez personelinin tamamının yapılacak çalışmalara katkı sunmasının kendileri için önemli olduğunun altını çizmiştir. Merkezde görevli öğretim elemanı Osman, üniversitenin 50. yıl kutlamaları kapsamında merkez olarak çeşitli faaliyetler planlayabileceklerini dile getirmiştir. Merkez müdür yardımcısı ve aynı zamanda YADYO öğretim elemanı olan Gamze, 50.yıllarını kutlayan farklı üniversitelerle iletişime geçerek bu üniversitelerle birlikte ortak ne tür çalışmalar yapılabileceğinin üzerinde çalıştıklarını anlatmıştır. KİM olarak ortak amaçlarda birleşmek koşuluyla birçok akademik birimle iş birliği yapabilme potansiyeline sahip olduklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda, iletişim kulübü ile yakın temasta oldukları yönünde bir örnek vermiştir. YADYO ve TÖMER öğrencilerinin yanı sıra tüm öğrencilerin katılımıyla bir yeni yıl partisi düzenlenebileceğini söylemiştir.

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

Merkezde görevli öğretim elemanı Ceren, proje yazma konusunda desteğe ya da eğitime ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmiştir. Merkez müdürü, bu konuda destek sağlayacak bağlantıları olduğunu ve merkez bünyesinde bu olanakları sunabileceklerini belirtmiştir. Bu kapsamda kurum içi bir proje yazma eğitiminin planlandığını sözlerine eklemiştir. Merkez müdür yardımcısı Gamze, farklı yerlerde gerçekleştirilecek olan proje yazma eğitimlerine KİM’de görevli akademisyenlerin üniversite rektörlüğü tarafından görevlendirilmelerini sağlayabileceklerini ifade etmiştir.

Görev Paylaşımı Süreçleri

Merkez müdürü, toplantının hemen başında merkez personelinin tamamından merkezin müdürü gibi sorumluluk almasını ve çalışmasını beklediğini ifade etmiştir. Katılımcıların toplantı süresince yaptıkları paylaşımlarında, merkez akademisyenlerinin birlikte çalışma olanaklarının dikkate alınması ve yapılan çalışmaların tüm akademisyenler tarafından sahiplenilmesi gerektiği görüşü öne çıkmıştır. Merkez müdürü, üniversitenin 50. yıl kutlamaları kapsamında bir konferans düzenleme arayışında olduklarını paylaşmıştır. Ayrıca, TÖMER ve YADYO öğrencilerinin Portakal Çiçeği Festivalinde bir kortej yürüyüşü yapabileceklerini söyleyerek merkezde görevli akademisyenlerden bu konu üzerinde çalışmalarını beklediğini belirtmiştir. TÖMER bünyesinden KİM’de görevlendirilen öğretim elemanı Pelin, yabancı uyruklu öğrencilerin KİM’i tanımasına yönelik çalışmalara katkı sunulabileceğini ifade etmiştir.

Merkez müdürü, toplantıda konuşulan ve yapılması planlanan çalışmalarla ilgili tüm merkez akademisyenlerinin gerekli inisiyatifi almalarını ve bu çalışmalara katkı sunmalarını beklediğini dile getirmiştir. Merkezin temel işlevinin, farklı fakültelerden ve farklı kültürlerden öğrencileri bir araya getirmek olduğunu söylemiştir. Toplantıda katılımcıların uzmanlık alanları doğrultusunda KİM’in sonraki iş birliklerine nasıl katkı sunabilecekleri tartışılmıştır. Merkez müdürü, YADYO katılımcılarından gelen fikir ve önerilere olumlu bir şekilde karşılık vermiş ve “hemen hayata geçirin” diyerek onları motive etmeye ve cesaretlendirmeye çalışmıştır. YADYO öğretim elemanı ve KİM müdür yardımcısı olan Gamze, merkezde görevlendirilen akademisyenlerden KİM’e katkı sağlayabilecek öğrencilerin belirlenmesini rica etmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

Toplantıda söz alan KİM’de görevli öğretim elemanı Ceren, farklı birimlerle yürütülebilecek iş birlikli çalışmaların önemini vurgularken çoğu zaman maddi yetersizliklerin gerçekleştirmek istedikleri çalışmaları engelleyici bir faktör olarak öne çıktığını ifade etmiştir. Merkez müdür yardımcısı Gamze, merkezin kendine ait bir bütçesinin olmadığını, “bütçemiz yok ama networkümüz ve enerjimiz var” sözleriyle aktarmış ve yaşanan kaynak sıkıntısını farklı yollarla aşmaya çalıştıklarını söylemiştir. Bütçe sorunlarını aşmak için farklı girişimlerde bulunulduğu KİM müdürü tarafından da ifade edilmiştir. Merkez müdür yardımcısı Gamze, KİM’in hiçbir kurumun alternatifi olmadığını, başlı başına bir yapı olduğunu ve kendileriyle çalışmak isteyen birimlerle iş birlikli çalışmalar yapabileceklerini tekrar dile getirmiştir. Müdür yardımcısı Gamze’nin önerisi üzerine bir yılbaşı partisi organize edilmesi fikri üzerinde tartışılmıştır. Böyle bir etkinliğin nasıl organize edilebileceğine ve büyük bir alanın nasıl bulunabileceğine dair fikirler dinlenmiştir. YADYO bünyesinden KİM’de görevlendirilen öğretim elemanı Kardelen, YADYO öğrencilerinin tamamının dahil edilmesi durumunda bu kadar büyük bir kitleyi ağırlayacak kapasitede bir salon bulma konusunda sıkıntı yaşanabileceğini dile getirmiştir. Merkez müdürü ise bu konu ile ilgili olarak üst yönetimden merkezi kafeteryayı tahsis etmesi için talepte bulunabileceklerini söylemiştir. Toplantı boyunca YADYO ve KİM ortaklığı ile yapılabilecek olası iş birlikli çalışmaların planlanmasında üniversitenin fiziki ve sosyal olanakları göz önünde bulundurulmuştur.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

Merkez müdürü, önceki dönemde merkezin daha çok göç çalışmalarına yöneldiğini ama yeni dönem çalışmalarının göçle sınırlı kalmayacağını ve merkezin kültürlerarası boyutunun ön plana çıkarılacağını ifade etmiştir. Yapılacak çalışmaların çağın gerektirdiği liberal anlayışa uygun olarak planlanması gerektiğini ve artık yapılan çalışmalarda bütçelerin kamu tarafından karşılanamadığını belirtmiştir. Çok tercih etmese de yapılacak birçok çalışmada kendi kaynaklarını kendileri yaratmak durumunda kalacaklarını vurgulamıştır. Şehirde önemli bir yeri olan Portakal Çiçeği Festivali için merkezin bir etkinlik hazırlayabileceğini ve bu konuda görüşlere açık olduklarını ifade etmiştir. Süreç içerisinde yapılacak çalışmalarda kurumsal ve kişisel networklerin çok etkili olacağını altını çizerek bu sayede açılmayacak birçok kapının açılabilceğini dile getirmiştir. Merkez çalışmaları kapsamında düzenlenecek webinarların internet

ortamında kayıtlı olabilmesi ve her zaman izlenebilmesi için bu webinarlarda sunum yapacak yabancı uyruklu akademisyenlerin izinlerinin alınması kararlaştırıldı. Merkez müdürü tarafından webinarların ardından webinar kayıtlarının dijital ortamda yayımlanabilmesi için sunum yapan davetli akademisyenlerin onaylarının alınması gerekliliğinin altı çizilmiştir.

YADYO ve Bir Anadolu Lisesi Ortaklığıyla İş Birlikli Projelerin Yapılabilmesine Yönelik Ön Görüşme Toplantısına İlişkin Gözlem Bulguları (YADYO Kurum Dışı Sınır Genişletme Toplantısı)

Toplantı Konusu

Toplantıda YADYO ve bir Anadolu Lisesi ortaklığıyla ne tür iş birlikli proje ve çalışmaların yapılabileceği değerlendirilmiş ve taraflar arasında bir iş birliği protokolünün hazırlanmasına ilişkin ihtiyaç ve talepler görüşülmüştür.

Katılımcılar

YADYO müdürü Yeşim, YADYO müdür yardımcısı Anıl, okul müdürü Mehmet, okul müdür yardımcısı Ali, okulun yabancı dil öğretmeni Sinem, okulun yabancı dil öğretmeni Taner, okulun beden eğitimi öğretmeni Hasan ve okulun edebiyat öğretmeni Ahmet katılmıştır.

Toplantı Yerine İlişkin Fiziksel Özellikler

Toplantı, okul müdürünün odasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bir bölümü, okul müdürünün oldukça geniş olan ofisindeki yedi kişilik konuk koltuklarına oturmuştur. Diğer katılımcılar ise dışarıdan getirilen sandalyelere oturarak toplantıya katılmıştır. Katılımcılar, toplantının oturma düzeninde birbirlerini rahatlıkla görebilmiştir.

Toplantı Ortamına İlişkin Sosyal Özellikler

Toplantının oldukça rahat ve samimi bir ortamda sürdüğü gözlemlenmiştir. Katılımcıların bir bölümü, ilk kez bir araya geldikleri için daha mesafeli bir şekilde etkileşim içinde bulunmuştur. Diğer katılımcıların ise birbirlerini tanıdıkları birbirlerine

hitap şekillerinden anlaşılmıştır. Toplantı boyunca katılımcılara çeşitli yiyecek ve içecekler ikram edilmiştir. Okul yönetimi, bu toplantıyı önemseydiğini konukseverliği ile göstermiştir.

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

Okulun yabancı dil öğretmenlerinden olan ve proje yöneticiliği de yapan Sinem, iş birlikli çalışmalara dair yol haritasını oluşturabilmek için hazırlayacakları protokolün en kısa zamanda YADYO yöneticilerine iletileceğini söylemiştir. YADYO müdürü ve yabancı dil öğretmeni Sinem, toplantıyı takip eden dört aylık süreç içerisinde YADYO akademik kadrosunun içinde yer alacağı iş birlikli çalışmaların planlanması ve uygulanması konusunda fikir birliğine varmıştır.

Durum Değerlendirme Uygulamaları

YADYO müdürü tarafından YADYO'nun birim olarak hedefinin, çok dilli ve çok kültürlü bir birim haline gelmek olduğunun altı çizilmiştir. Okul yönetimi, daha önce okullarına eğitim vermek için gelen yabancı uyruklu öğretim elemanının verdiği eğitimden duydukları memnuniyeti dile getirmiştir. Okul ve YADYO'nun önceki yıl ortak olarak katıldığı bir uluslararası projenin revizyon aldığı ve bu yıl revizyonların yapılarak tekrar başvurulacağı okulun müdür yardımcısı tarafından ifade edilmiştir. Bunun üzerine yabancı dil öğretmeni Sinem, daha önceki yıllarda okul olarak yaptıkları projeler sayesinde öğrencilerin farklı ülkeleri ve kültürleri görmelerinin öğrenciler üzerinde yarattığı olumlu etkiyi ve motivasyonu dile getirmiştir.

Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci

Toplantının yönetimi, okul müdürü tarafından sağlanmış ancak toplantının genelinde YADYO müdürünün daha etkin bir rolünün olduğu gözlemlenmiştir. Yabancı dil öğretmeni Sinem ve okul müdürü, görüşülen konular ile ilgili inisiyatifi YADYO müdürüne bırakmıştır. Okul adına iş birlikli çalışmaların planlanması aşamasında, yabancı dil öğretmeni Sinem'in okul yöneticilerine kıyasla çok daha aktif bir rol aldığı, daha fazla sorumluluk üstlendiği ve iş birlikli çalışmalara hâkim olduğu görülmüştür. Toplantı çok net çizilmiş bir gündemle devam etmediğinden katılımcıların toplantıda zaman zaman aynı anda konuştukları dikkat çekmiştir. Toplantının özellikle son bölümü, ikili sohbetlerle ve fikir alışverişi ile devam etmiştir.

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

Toplantının genelinde okul yöneticileri ve yabancı dil öğretmenleri, YADYO müdürü ile son derece nazik ve alan bilgisine saygı gösteren bir tarzda iletişim kurmaya özen göstermişlerdir. Toplantı süresince katılımcılar, birbirleri ile resmi bir iletişim tarzını benimseyerek iletişim kurmuşlardır. Özellikle okul yönetiminin YADYO ekibini ağırlarken gösterdiği misafirperverlik, bu ziyarete ve olası iş birlikli çalışma fırsatlarına atfettiği önemi göstermiştir.

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

Okul müdürü tarafından okullarında YADYO öğretim elemanlarının seminerler veya eğitimler vermesi talep edilmiştir. YADYO müdürü de bu tür iş birlikleriyle öğrencilerde yabancı dil öğrenme konusunda bir farkındalık oluşturma çabasında olduklarının altını çizmiştir. Yabancı dil öğretmeni Taner, okullarından mezun olan öğrencilerin üniversitelerde hazırlık sınavlarını atlayabilmelerini ve sonrasında ise Erasmus programıyla yurt dışı deneyimi edinebilmelerini arzu ettiklerini söylemiştir. YADYO müdürü, okul tarafından üniversiteye yapılabilecek ziyaretlerin, öğrencilerin bu konulardaki farkındalıklarının artması ve bu yönde planlar yapabilmeleri açısından çok faydalı olabileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda yabancı dil öğretmeni Taner, kendileri açısından üniversiteyle çalışmanın, iş birlikli bir projede yer almanın çok önemli olduğunu vurgulamış ve yapacakları projeler dahilinde öğrenci değişimi olmasının öncelikleri olmadığını dile getirmiştir. Yabancı dil öğretmeni Taner, üniversite ile iş birliği yapılan bu tür projelerin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından da çok önemsendiğini ifade etmiştir. Yabancı dil öğretmeni Taner, yürütmekte oldukları bir projenin konusunun YADYO öğretim elemanlarının uzmanlıklarına ve deneyimlerine çok uygun olduğunu ifade etmiş ve bu projeye YADYO öğretim elemanlarının da dahil edilmesini istediğini söylemiştir. Bu proje kapsamında teknoloji destekli bazı uygulamalar olduğunu ve projenin hem öğrenciler hem de öğretim elemanları açısından çok yararlı olacağına inandığını belirtmiştir. YADYO müdürü ve müdür yardımcısı, bu konuda okula gereken desteği vereceklerini söylemiştir.

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

YADYO müdürü, iş birlikli çalışmalarda iki tarafın da birbirine katkı sağlayabileceği nitelikte projeler yürütülmesinin önemini vurgulamıştır. Yabancı dil

öğretmeni Sinem ise daha çok YADYO'nun kendilerine katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir. Bunun üzerine YADYO müdürü, öğretim elemanlarının iş birlikli çalışmalar kapsamında okulda verecekleri eğitim ve seminerlerde kendilerini mesleki açıdan geliştirme olanağı bulacaklarını vurgulamıştır. Yabancı dil öğretmenlerinin YADYO'da ders gözlemleri yapabileceğini ve öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından bu tür bir çalışmanın yararlı olacağına inandığını dile getirmiştir. YADYO müdürü, okuldan gönüllü öğretmenlerin YADYO'nun yabancı uyruklu öğretim elemanlarının derslerine gözlemci olarak girmelerini sağlayabileceklerini belirtmiştir. Okul müdürü de bu fikre sıcak baktığını söylemiştir.

Görev Paylaşımı Süreçleri

YADYO müdürü, kuracağı ekip ile birlikte okulun talep ettiği eğitimleri verebileceklerini ve bu eğitimlerde kendisinin de aktif rol alacağını belirtmiştir. Yabancı dil öğretmeni Sinem, söz konusu faaliyetlerle ilgili bir protokol hazırlanabileceğini söylemiştir ve bu teklifi YADYO müdürü ve müdür yardımcısı tarafından onaylanmıştır. Okul müdürü, hazırlayacakları protokolü YADYO müdürüne göndereceklerini ve uygun görülmesi halinde en kısa zamanda imzalanabileceğini ifade etmiştir. Okul müdürü, önemli olanın iş birliği yapma konusundaki iradeleri olduğunu ve protokolün sadece bu iş birliğinin yasal dayanağını oluşturacağını belirtmiştir. YADYO müdürü de yönetim görevinde bulunacağı süreç boyunca okulla her türlü iş birlikli çalışma projesine açık olduğunu ve bu projelerin hayata geçmesi için gerekli desteği vereceğini dile getirmiştir. Yapılacak iş birlikli çalışmalar ile ilgili bilgilendirmelerin, sosyal medya uygulamaları ve web siteleri aracılığı ile yapılmasını tercih edeceklerini de sözlerine eklemiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

Toplantı sırasında yabancı dil öğretmeni Taner, okuldaki öğrencilerin çoğunlukla mühendislik fakültelerini ve tıp fakültelerini tercih edeceklerini ve iş birlikli çalışmaların planlanmasında bu durumun dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. Okul müdürü de öğrencilerde yabancı dil öğrenmenin önemi konusunda bir farkındalık oluşturamadıklarını dile getirmiştir. Bu farkındalığın aynı zamanda okulun öğretmenlerinde de oluşmasını sağlayabilecek bir iş birliği arzu ettiklerini söylemiştir. Yabancı dil öğretmeni Taner, üniversite ile gerçekleştirecekleri projelerin daha anlamlı olabilmesi için bu projelerin uluslararası bir etikete sahip olmasının önemli olduğunu

vurgulamıştır. Bunun üzerine okul müdürü ise YADYO’da hazırlanan her projenin kendi okullarının şartlarına uymayabileceğinin ve iki kurumun da yapısal işleyişine uygun çalışmalarda ortaklık yapılabileceğinin altını çizmiştir. YADYO müdürü, özel yaşamında sosyal medyaya uzak olduğunu ancak kurumunu daha görünür kılmak adına kurumsal sosyal medya hesaplarının ve web sitesinin yapılacak iş birlikli çalışmaları duyurma amacıyla kullanımını çok önemsedğini ifade etmiştir.

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

YADYO ve okulun daha önce ortak olarak başvuru yaptığı türden projeler kapsamında koordinatör olarak Türkiye’den başvuru yapıp hibe almanın zor olduğu ve bu nedenle, yurt dışındaki ortaklardan birinin koordinatörlüğünde başvurunun tekrarlanacağı ifade edilmiştir. Okulun müdür yardımcısı, Türkiye’den yapılan proje başvurularının sayısının fazlalığının projelerin hibe alma ve kabul edilme olasılığını düşürdüğünü belirtmiştir. YADYO müdür yardımcısı da bu bilginin daha önce YADYO olarak aldıkları bir eğitimde kendilerine verildiğini söyleyerek müdür yardımcısının görüşünü desteklemiştir. Yabancı dil öğretmeni Taner, kendi yazdıkları projeleri farklı ülkelerdeki ortakların koordinatörlüğünde başvuruya gönderdiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda, projelerin mahremiyetini korumak ve fikir olarak çalınmasına engel olabilmek adına bazı tedbirler aldıklarını ve proje detaylarını ortaklarla son ana kadar paylaşmadıklarını söylemiştir. Ayrıca, okuldaki öğrencilerden Rusça öğrenme talepleri geldiğini ve bu konuda YADYO öğretim elemanlarının da yer aldığı iş birlikli çalışmalar yapmak istediklerini paylaşmıştır.

Çalışma grubunda yer alan akademik birimlerde gözlemlenen toplantılarda, iş birlikli çalışmalar ile ilgili araştırma ve planlama uygulamaları kapsamında odaklanılan konulara ilişkin kodlamalar Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30

Araştırma ve Planlama Uygulamaları

Tema	Kodlar
Araştırma ve Planlama Uygulamaları	➤ İş birlikli çalışmaların aşamalı olarak planlanması ➤ Öğretimin aksatılmamasına dikkat edilmesi ➤ İş birliği süreci içinde destekleyici yeni ortakların bulunması ➤ Görev paylaşımına dayalı bir anlayışla planlama çalışmalarının yapılması ➤ Öğrenciler arasında akademik ve kültürel paylaşımın artırılmasının hedeflenmesi ➤ İş birliği ortaklarının sayısının artırılmaya çalışılması ➤ Araştırmaların kapsamının genişletilmesi ➤ Yeni araştırma alanlarına ilişkin ihtiyaç analizi yapılması ➤ Araştırmalar için finansal dış destek sağlanması ➤ Projeler kapsamında insan gücü yetiştirilmesi ➤ Araştırmaların güvenilirliğine ilişkin çalışmaların yapılması ➤ Araştırma aşamalarının takvimlendirilmesi ➤ Ortaklık potansiyeline sahip birimlerin belirlenmesi ➤ Proje türlerinde çeşitliliğinin sağlanması ➤ Uluslararası iş birlikli çalışma olanaklarının değerlendirilmesi ➤ İş birlikli çalışma takvimi hazırlanması ➤ İş birliğine ihtiyaç duyulan çalışma alanlarının belirlenmesi

Gıda Mühendisliği Bölümünde gözlemlenen toplantılarda araştırma ve planlama uygulamaları bağlamında ortaklık potansiyeline sahip kurumların belirlenmesi için çaba gösterildiği gözlemlenmiştir. Özellikle insan kaynaklarına ilişkin planlama yapılarak projeler kapsamında insan gücünün nasıl yetiştirileceği üzerinde durulmuştur. Toplantılarda araştırma ihtiyaçlarının ve olanaklarının belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılarak araştırmaların kapsamının genişletilmesinin amaçlandığı gözlemlenmiştir. İş birlikli çalışma konularının saptanabilmesi için öncelikle fakültenin araştırma ihtiyaçlarının ve olanaklarının ardından ortaklık potansiyeline sahip birimlerin belirlendiği görülmüştür.

İletişim Fakültesinin toplantılarında, araştırma ve planlama uygulamaları kapsamında ortaklık potansiyeline sahip birimlerin/ kurumların belirlenmesine önem verildiği ve özellikle çalışmaları uygulayabilmek için mevcut koşulların göz önünde bulundurulduğu görülmüştür. İş birlikli projelere ilişkin planlama çalışmalarının, iş birliklerinde yer alacak personelin görev paylaşımını merkeze alan bir anlayışla

yürütülmesine özen gösterilmiştir. İletişim Fakültesinin kurum içi ve kurum dışı iş birlikli çalışmalarının planlandığı aşamada, iş birliği süreçleri işletilirken halihazırda yürütülen çalışmalara destek verebilecek yeni ortakların bulunması yönünde çaba gösterildiği dikkat çekmiştir. İş birlikli çalışmaların aşamalı olarak planlanması yapılmış ve böylece ortaya çıkabilecek olası sorunların önceden tespit edilmesiyle alternatif çözümlerin üretilmesi amaçlanmıştır. İş birlikli çalışmaların planlanmasında, fakültenin öğretim süreçlerinin aksatılmamasına hassasiyet gösterildiği görülmüştür.

YADYO'nun gözlemlenen iş birlikli çalışma toplantılarda ortaklık potansiyeline sahip akademik birimlerin/ kurumların belirlenmesinin ardından iş birliği yapılabilecek akademik birimlerin/ kurumların hangileri olabileceğinin tartışıldığı görülmüştür. İş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılarda sadece yerel ile sınırlı kalmayan uluslararası iş birlikli çalışma olanaklarının da değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, akademik birim bünyesinde yer alan yabancı öğretim elemanlarının ve öğrencilerin çalışmalara nasıl dahil edilebileceği tartışılmıştır. Araştırma ihtiyaçlarının ve olanaklarının belirlenmesi için gayret gösterildiği görülürken iş birlikli çalışmalarda proje çeşitliliğinin sağlanması yönünde de çaba gösterildiği dikkat çekmiştir. Toplantı yöneticiliğini yapan öğretim elemanlarının, toplantılara iş birliği kapsamında çalışılan konuya ilişkin durum değerlendirmesi yaparak başladıkları görülmüştür.

Akademik birimlerde gözlemlenen toplantılarda, iş birlikli çalışmalara ilişkin durum değerlendirmesi kapsamında yapılan uygulamalara ilişkin kodlamalar Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31

Durum Değerlendirme Uygulamaları

Tema	Kodlar
Durum Değerlendirme Uygulamaları	➤ Fiziki ve teknik eksikliklerin belirlenmesi ➤ Akademik birimler bazında yeterlik geliştirme yollarının belirlenmesi ➤ Personelin çalışma sisteminin analiz edilmesi ➤ Personel yetkinliklerinin analiz edilmesi ➤ İhtiyaçların olası sonuçlarının gelecek odaklı değerlendirilmesi ➤ Finansal kaynakların yetersizliğinin değerlendirilmesi ➤ Sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda analizlerin yapılması ➤ İş birlikli çalışmaların çıktılarının değerlendirilmesi ➤ İş birliği çıktılarına iyileştirme yollarının değerlendirilmesi ➤ Lojistik ve finansal kaynak analizi yapılması ➤ İş birlikli çalışma kapsamında alınan kararların özetlenmesi ➤ Kurumsal olanaklara ilişkin durum analizi yapılması ➤ Gelecekteki çalışmalara yönelik hedeflerin paylaşılması ➤ Geçmiş çalışmalar hakkında bilgilendirme yapılması ➤ Kurumsal olanaklara ilişkin değerlendirmelerin yapılması ➤ İhtiyaç duyulan personele yönelik değerlendirme yapılması ➤ Geçmişte yapılan iş birlikli çalışmaların değerlendirilmesi ➤ İş birlikli çalışmaların çeşitliliğinin değerlendirilmesi

Gıda Mühendisliği Bölümünde iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılarda, durum değerlendirme uygulamaları kapsamında birim bazında yeterlik geliştirme yollarının belirlenmesine çalışıldığı ve personel yetkinlikleri ile ilgili durum analizlerinin yapıldığı görülmüştür. Kurumsal olanakların iş birlikli çalışmaların şekillenmesi açısından taşıdığı önem sebebiyle iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantıların önemli bir bölümünü, kurumsal olanaklarla ilgili durum analizi oluşturmuştur. Finansal kaynaklarla ilgili sorunlar ele alınmış ve bunların nasıl aşılabileceğine ilişkin değerlendirmeler yapıldığı görülmüştür. Toplantılar sırasında değerlendirilen bir başka konu da iş birlikli çalışma çıktılarının nasıl iyileştirilebileceği olmuştur.

İletişim Fakültesinin iş birlikli çalışma toplantılarında kurumsal olanaklarla ilgili durum analizi yapılmasına önem verildiği gözlemlenmiştir. Toplantılara önceki toplantılarda ele alınan konuların özetlenmesi ile başlanmış ve böylece iş birlikli çalışmaların bir bütünlük içerisinde yürütülmesi yönünde çaba gösterilmiştir. İş birlikli çalışmalar bağlamında mevcut lojistik ve finansal kaynakların değerlendirilmesine özel bir önem verildiği görülmüştür. Kurumsal olanaklarla ilgili durum analizinin yapılması ile gelecekteki olası iş birlikli çalışmaların hedeflerine dair de bir taslak çizildiği dikkat çekmiştir.

YADYO’da gözlemlenen iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılarda, mevcut ve olası iş birliği faaliyetlerinin gözden geçirilmesi öne çıkan durum değerlendirme uygulaması olarak belirlenmiştir. Bu yönde yapılan değerlendirmelerin kurumsal amaçlara dayalı olarak gerçekleştirildiği dikkat çekmiştir. İş birliği faaliyetlerinin yapılandırılması amacıyla kurumsal olanaklara ilişkin durum analizlerinin yapılmasına da toplantılarda büyük oranda yer verilmiştir. Toplantılarda mevcut iş birlikli çalışmalar kadar gelecekte yapılabilecek iş birliklerine yönelik çalışma olanaklarının belirlenmesine de özel bir önem verilmiştir.

Akademik birimlerde toplantı oturumlarının yönetim sürecinin niteliğini tanımlayacak şekilde akademik personelin toplantı yönetim sürecindeki tutum, davranış ve uygulamalarına ilişkin kodlamalar Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32

Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci

Tema	Kodlar
Toplantı / Çalışma Oturumunun Yönetim Süreci	➤ Katılımcı liderlik davranışları ➤ Katılımcı karar verme süreci ➤ Olası iş birliği çalışmalarına ilişkin fikir alışverişi yapılması ➤ İş birliği ortaklarının önerilerinin dikkate alınması ➤ Paylaşımcı liderlik davranışları ➤ Demokratik çalışma ortamı ➤ Uzmanlık gücüne dayalı liderlik davranışları ➤ Katılımcıları motive edici yönetim tarzı ➤ Gündemi paylaşılan fikirlere göre genişletme ➤ Gündem doğrultusunda çalışma ➤ İnsan gücü yetiştirilmesini destekleme ➤ Sorumluluk üstlenilmesini teşvik etme ➤ Durum değerlendirme sonuçlarını toplantıya yansıtma ➤ Yenilikçi fikirleri dinleme ➤ Kural ve prosedürleri vurgulama ➤ Uzlaşmacı ve ortak hedefe yönelmiş bir yönetim tarzı

Gıda Mühendisliği Bölümünde gözlemlenen toplantı oturumlarının yönetim sürecinde, toplantıları yöneten akademisyenlerin katılımcı liderlik davranışları sergileyerek karar alma süreçlerine tüm katılımcıları dahil etmeye çalıştıkları ve mümkün olduğu kadar katılımcıların tamamını dinlemeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Toplantının başında kural ve prosedürlerin vurgulandığı görülürken, toplantı yönetiminde uzlaşmacı ve ortak hedefe yönelmiş bir tarz benimsendiği dikkat çekmiştir. Toplantıyı yöneten proje sorumlusu öğretim üyelerinin, yenilikçi görüşleri dinlemeye özel olarak önem verdikleri ve durum değerlendirme sonuçlarının toplantıya yansıtıldığı görülmüştür. Toplantılarda

iş birlikli çalışmalar bağlamında, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı olarak personel yetkinliklerinin geliştirilmesine hassasiyet gösterildiği dikkat çekmiştir.

İletişim Fakültesinin iş birlikli çalışmalarında toplantı yönetimini üstlenen akademik personelin uzmanlık alanlarına önem veren bir liderlik anlayışı sergilediği gözlemlenmiştir. Toplantılar boyunca proje yürütücüsü olan ve bu nedenle toplantıları da yöneten akademisyenler, tüm paydaşların önerilerini dikkatle dinleyerek süreçlere yön vermede bu önerileri göz önünde bulundurmuşlardır. Aynı zamanda, iş birlikli çalışmalar hususunda gerek akademik personeli gerekse dış paydaşları teşvik edici ve cesaretlendirici bir yaklaşım sergilemişlerdir. Karar alma süreçleri katılımcı bir yönetim anlayışı ile işletilmiş ve ortak paydada buluşma yönünde çaba gösterilmiştir. Taraflar arasında yoğun bir fikir alışverişi gerçekleştiği ve dinamik bir toplantı süreci işletildiği dikkat çekmiştir.

Toplantı süreçlerinin yönetiminde katılımcı liderlik anlayışının hâkim olduğu gözlemlenirken toplantıları yöneten akademik personel tarafından toplantılar sırasında yenilikçi fikirlerin dinlenmesine özel bir önem verildiği de dikkat çekmiştir. Toplantıların katılımcıları mevcut ve olası iş birlikli çalışmalara ilişkin yeni fikirler dile getirmeleri yönünde teşvik edilmiştir. Katılımcılardan gelen yeni fikirler, toplantıların dinamik bir yapıda yönlendirilmesini sağlamıştır. Toplantı yönetiminde katılımcıların uzmanlık alanlarına ve uzmanlık gücüne değer veren bir liderlik anlayışı sergilendiği görülmüştür. Katılımcıların uzmanlıkları doğrultusunda görevler almaları yönünde teşvik edici bir yaklaşım benimsendiği de dikkat çekmiştir.

Akademik birimlerde gözlemlenen iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılarda, iletişim süreçlerinde ve uygulamalarında benimsenen yaklaşıma ilişkin taraflar arasındaki iletişimin nasıl gerçekleştirildiğini gösterecek şekilde yapılan kodlamalar Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33

İletişim Süreçleri ve Uygulamaları

Tema	Kodlar
İletişim Süreçleri ve Uygulamaları	➤ Çift yönlü iletişim ➤ Görev tanımları doğrultusunda sürdürülen iletişim ➤ Soru ve taleplere anında dönüt ➤ Saygıya dayalı iletişim ➤ Yönlendirici iletişim ➤ Sözlü, yazılı ve görsel iletişim kanallarının birlikte kullanımı ➤ Uzmanlık alanına dayalı iletişim ➤ İş birlikli çalışmalara kadın personel katılımını teşvik etme ➤ İletişimi yönlendirmede liderlik yapma ➤ İş birliği ortakları arasında yapılan beyin fırtınası ile karar alma ➤ İş birliği ortaklarının taleplerini açıkça ifade etmesini sağlama ➤ Fikir alışverişinin teşvik edilmesi ➤ Motive edici dil kullanımı ➤ Dijital iletişim araçlarının kullanımı ➤ Simetrik iletişim

Gıda Mühendisliği Bölümü bünyesinde iş birlikli çalışmaların görüldüğü toplantılarda sözlü, yazılı ve görsel iletişim kanallarının birlikte kullanılmasına dikkat edilmiştir. Toplantı yönetimini üstlenen öğretim üyeleri motive edici söylemleriyle iletişimi güçlendirmeye ve teşvik etmeye çalışmıştır. Toplantılarda fikir alışverişine yönelik etkili iletişim sürecinin işletilmesine özen gösterilmiş ve bu durum, katılımcıların kendilerini rahatlıkla ifade etmesine olanak sağlamıştır. Katılımcılar, toplantı boyunca sürdürülen iletişim süreçlerinde birbirlerine saygı duyduklarını hissettirmişlerdir.

İletişim Fakültesi bünyesinde gözlemlenen iş birlikli çalışma toplantılarında katılımcıların görüş ve önerilerini açık bir şekilde belirtebilmesine elverişli bir çalışma iklimi oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, katılımcıların açık ve samimi bir iletişim tarzı benimsedikleri ve iş birlikli çalışma bağlamındaki taleplerini rahatlıkla dile getirdikleri görülmüştür. Toplantıları yöneten akademik personel, katılımcılar arasındaki iletişimi güçlendirme amacıyla fikirlerin paylaşılmasını teşvik edici bir yönlendirme çabası göstermiştir. İş birliklerinde görev alan akademik personelin gerek iç gerekse dış paydaşlarla fikir alışverişi yaparak ortak karar verme anlayışına sahip oldukları dikkat çekmiştir.

YADYO bünyesinde gözlemlenen iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılar süresince katılımcılar arasında açık ve samimi bir iletişim tarzı olduğu dikkat çekerken bu samimi ortamın fikir alışverişini de teşvik ettiği görülmüştür. Doğal afet ve salgın hastalık gibi olağan dışı dönemlerde iş birlikli çalışmaların aksamadan devam edebilmesi

için toplantılarda dijital iletişim araçlarının kullanımının sağlanmasına özel bir önem verilmiştir. İş birlikli çalışmalarda aktif bir şekilde yer alma konusunda öğretim elemanlarını ve dış paydaşları motive edici bir dilin iletişim süreçlerinde hâkim olduğu görülmüştür. İletişim süreçlerinde toplantıların katılımcıları arasında konumları veya rolleri nedeniyle bir güç asimetrisi oluşmamış ve bu durum taraflar arasında uzmanlığa dayalı bir iletişimin sürdürülmesine yardımcı olmuştur.

Akademik birimlerde gözlemlenen toplantılarda iç ve dış paydaş ortaklı iş birlikli çalışmaların güçlendirilmesine yönelik tartışılan ve planlanan uygulamalara ilişkin kodlamalar Tablo 34’te yer almaktadır.

Tablo 34

İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar

Tema	Kodlar
İş Birlikli Çalışmaların Güçlendirilmesine Yönelik Uygulamalar	➤ Hizmet yararlanıcılarının ihtiyaç ve taleplerini öğrenme
	➤ Kalite geliştirme çalışmaları
	➤ Çalışmalardaki iş tanımlarını netleştirme
	➤ Hizmet yararlanıcılarına dönüt hızını artırma
	➤ İhtiyaç duyulan personel taleplerini üst yönetime iletme
	➤ Araştırma çeşitliliği sağlama
	➤ Mevcut projeler ile bağlantılı yeni projeler üretme
	➤ Proje sonuçlarının uygulanabilirliği hakkında ortakları bilgilendirme
	➤ İş birliği ortaklarının taleplerine bağlı olarak esnek çalışma
	➤ İş birliği ortaklarından fiziki donanım desteği sağlama
	➤ İş birliği ortakları ile bilimsel yayınlar yapma
	➤ Yapılan çalışmalar hakkında iç ve dış ortakları haberdar etme
	➤ İş birliği ortağının olası ihtiyaçlarına yönelik ek çalışmalar yapma
	➤ Uygulama ve araştırma projelerini ayrı değerlendirme
	➤ Katılımcı çeşitliliği sağlayarak çalışmaların kapsamını genişletme
	➤ İş birliğindeki ortak sayısını artırmaya çalışma
	➤ Teknik ve finansal destek sağlayacak paydaşlar bulma
	➤ Çalışmaları ihtiyaçlar doğrultusunda güncelleme
	➤ İş birliğinin tarafları arasında ortak karar verme süreçlerini işletme
	➤ Çalışmaların yaygınlaştırılması için sosyal platformları kullanma
	➤ Ortaklar arasında kurum ziyaretleri düzenleme
	➤ Ortakların taleplerine göre yeni projeler üretme
	➤ Farklı üniversitelerle iş birliği arayışında olma
	➤ Ortakların mevcut projelerine uzmanlık desteği sağlama

Gıda Mühendisliği Bölümü bünyesinde gerçekleştirilen iş birlikli çalışma toplantılarında iş birlikli çalışmalarda yer alan paydaşların ihtiyaçlarını ve taleplerini öğrenme ve bu ihtiyaç ve taleplere uygun hareket etme konusunda özel bir çaba sergilenmiştir. Farklı kurumlarla ortak proje geliştirmeye yönelik hedeflerin belirlenmesine geniş bir zaman ayrıldığı görülmüştür. Bu bağlamda iş birlikli çalışma yapılan paydaş sayısının artırılması yönündeki kararlılık dikkat çekmiştir. İş birlikli çalışmaların artırılabilmesi için farklı birimlerden/ kurumlardan gerekli durumlarda personel ve bilgi talep edilmesine karar verildiği ve yapılan çalışmaları farklı birimlere/ kurumlara duyurulmasına hassasiyet gösterildiği gözlemlenmiştir. Toplantılarda en belirgin şekilde gözlemlenen hedeflerden biri, dış paydaşlarla ortak bilimsel çalışmalar gerçekleştirme hedefi olmuştur.

İletişim Fakültesi bünyesinde iş birlikli çalışmalar kapsamında gerçekleştirilen toplantılarda, iş birlikli çalışmaların güçlendirilmesi amacıyla farklı akademik birimlerle/ kurumlarla ortak araştırma ve uygulama yapma olanaklarının üzerinde durulduğu görülmüştür. Fakültenin iş birlikli çalışmalar sonucunda fakülteye teknik altyapı desteği sağlayacak ve maddi olanakların iyileştirilmesine katkıda bulunabilecek dış paydaşların arayışında olduğu dikkat çekmiştir. Toplantılarda toplumun farklı kesimlerini iş birlikli çalışmalara dahil etme ve böylece toplumsal katılımı sağlama yönünde çaba harcandığı görülmüştür. Fakültenin iş birlikleri aracılığıyla bilgi birikimini toplumla bütünleştirme arzusu toplantılarda belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir.

YADYO bünyesinde gerçekleştirilen iş birlikli çalışma toplantılarında çalışmaların güçlendirilmesi için öncelikle üniversite içerisinde farklı akademik birimlerden teknik destek sağlanmaya çalışıldığı görülmüştür. Çalışmaların üniversite içinde yaygınlaştırılmasına özel bir önem verildiği ve bu amaçla sosyal platformların iş birlikli çalışmaların ve çıktılarının tanıtılması yönünde etkili bir şekilde kullanılmaya çalışıldığı dikkat çekmiştir. Yüksekokulun farklı akademik birimlerle ve kurumlarla ortak proje geliştirmeye yönelik belirgin bir hedef oluşturduğu anlaşılmıştır. İş birlikli çalışmalardaki paydaşların taleplerine göre yeni projelerin hayata geçirilmesi anlayışıyla hareket edildiği görülmüştür. İş birlikli çalışmalarda sosyal medyanın kullanımına dikkat edildiği ve böylece yürütülen çalışmaların daha görünür kılınmasının hedeflendiği belirlenmiştir. Öğrencilerin iş birlikli çalışmalarda yer alması sağlanarak bu çalışmaların kapsamının ve yaygın etkisinin artırılması yönünde çaba harcandığı gözlemlenmiştir. Toplantılarda ortaklar arasında aktif iletişimin sağlanmasına yönelik tedbirler alınmış ve bu nedenle karşılıklı kurum ziyaretleri gerçekleştirilmesine ilişkin planlamalar

yapılmıştır. İş birlikli çalışmaların akademik ve bilimsel yönden güçlendirilmesi için farklı üniversitelerle iş birlikli çalışma fırsatlarının elde edilmesi yönünde değerlendirmeler yapılmıştır.

Akademik birimlerdeki iş birlikli çalışma toplantılarında, iş birliğinde görev alan üniversite personelinin bireysel ve takım düzeyinde öğrenmesinin sağlanmasına hizmet ettiği görülen uygulamalara ilişkin kodlamalar Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35

Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar

Tema	Kodlar
Bireysel ve Takım Düzeyinde Öğrenmeye Yönelik Uygulamalar	➤ Çalışmaların personel yeterliği ile bağlantılı değerlendirilmesi ➤ Tüm personelin iç kalite kontrol çalışmalarını yapması ➤ Personele yönelik yetkinlik değerlendirme ölçütleri hazırlanması ➤ Projelerdeki uygulama ortamlarının çeşitlendirilmesi ➤ Çalışmaların açıklanması amacıyla bilimsel verileri içeren sunumlar hazırlanması ➤ İş birlikli çalışmalarda mesleki gelişime yönelik faaliyetler tasarlanması ➤ Kurum içinde proje yazma eğitimi düzenlenmesi ➤ Uygulamaya dayalı kararların taraflar arasındaki fikir alışverişi ile alınması ➤ Çalışma takımları oluşturulması ➤ İş birlikli çalışmalara yönelik yayın hazırlanması ➤ İyi uygulama örneklerinin akademik birimler arasında paylaşılması ➤ İş birlikli çalışmalar konusunda akademik birim düzeyinde eğitim verilmesi ➤ Çalışmaların içeriğinin akademik birimin uzmanlık alanına dayalı olarak genişletilmesi ➤ Akademik personelin gelişimini sağlayabilecek proje konularının belirlenmesi

Gıda Mühendisliği Bölümünde iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılarda, çalışmaların personel yeterliği ekseninde değerlendirildiği görülmüştür. İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personele ilişkin yetkinlik değerlendirme ölçütlerinin hazırlanmasına yönelik çalışmalar yapıldığı dikkat çekmiştir. Uygulamalara ilişkin kararlar süreçlerinde, taraflar arasında alternatif fikirlerin istişare edilmesi ve alınan kararlarda uzlaşma sağlanması yoluna gidilmiştir. İş birlikli çalışmaları tanıtan ve bu çalışmaların içeriğini açıklayan bilimsel verilere dayalı sunular hazırlandığı ve bu sunular üzerinden toplantılara yön verildiği de görülmüştür. Toplantılar süresince iş birliğinin

konu alanında çeşitli çalışma ekiplerinin oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Tarafların kendi bilgilerini iş birlikli çalışmalarda paydaşlarıyla paylaşarak ortak öğrenme ve hedefe ilerleme yönünde büyük çaba gösterdikleri dikkat çekmiştir.

İletişim Fakültesinde gerçekleştirilen iş birlikli çalışmaların akademik personel için bir mesleki gelişim aracı olmasına hizmet edebilecek bir uygulama olarak toplantılarda bu çalışmaların modellenmesi yönünde gayret gösterildiği görülmüştür. Toplantılarda iyi uygulama örneklerini artırma çabaları kapsamında iş birlikli çalışmalara ilişkin yayınların hazırlanması teşvik edilmiş ve bu yönde planlamalar yapılmıştır. Fakültenin uzmanlık bilgisinin iş birlikli çalışmalarda değerlendirildiği ve iş birlikli çalışmaların tamamen akademik birimin uzmanlık alanı bağlamında yürütüldüğü gözlemlenmiştir. İş birlikli çalışmalar kapsamında atölyelerin ve eğitimlerin organize edilmesi yoluyla bireysel ve takım düzeyinde öğrenme fırsatlarının oluşturulması yönünde özel bir çaba gösterildiği dikkat çekmiştir.

YADYO bünyesinde gözlemlenen toplantılarda, akademik personelin katılımına yönelik proje yazma eğitimlerinin tasarlandığı ve böylece iş birlikli çalışmalar kapsamında yüksekokulda üretilen nitelikli proje sayısının artırılmasının hedeflendiği görülmüştür. Akademik personelin iş birlikli çalışmaları yürütme beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi için kurum dışındaki mesleki gelişim faaliyetlerine katılımlarının sağlandığı gözlemlenmiştir. İş birlikli çalışmaların konu alanları belirlenirken gerek iç paydaşlardan gerekse dış paydaşlardan gelen taleplerin akademik personelin gelişimi ile bağlantılı olarak değerlendirildiği dikkat çekmiştir.

Akademik birimler bünyesinde gözlemlenen toplantılarda, iç ve dış paydaşlar arasında görev paylaşımının nasıl bir yaklaşım doğrultusunda yapıldığını tanımlayacak şekilde görev paylaşım süreçlerine ilişkin yapılan kodlamalar Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36

Görev Paylaşımı Süreçleri

Tema	Kodlar
Görev Paylaşımı Süreçleri	➤ Uzmanlık alanına dayalı görevlendirme yapılması ➤ Görevlerden sorumlu birden fazla personel belirlenmesi ➤ Görev tanımlarının açıkça yapılması ➤ Görevlere ilişkin periyodik hatırlatmaların ortaklara yapılması ➤ Görevlerin dinamik bir yapıda belirlenmesi ➤ Görev paylaşımında yetkili akademik birim personelinin baskın olması ➤ Dış paydaşların görevler hakkında yönlendirilmesi ➤ Yapılacak işlere dair dış paydaş taleplerinin dikkate alınması ➤ Kadın personelin çalışmalarda aktif kılınması ➤ Ekip çalışması anlayışının benimsenmesi ➤ Görevlerin tamamlanmasına bağlı olarak aşamalı görevlendirme yaklaşımının uygulanması ➤ Ortaklar arasındaki fikir alışverişine bağlı olarak görev kapsamlarının şekillenmesi ➤ Ekip üyelerinin birlikte çalışabilme olanaklarının dikkate alınması ➤ Ekip üyelerinin katkı sunabilecekleri görevleri belirtmesi ➤ Görevlendirmelere ilişkin protokol hazırlanması ➤ Eylem odaklı görevlendirme yapılması ➤ Sosyal platformların kullanımına ilişkin özel görevlendirme yapılması ➤ Sorumluluk üstlenmenin teşvik edilmesi

Gıda Mühendisliği Bölümünde gözlemlenen toplantılarda akademik personelin ve dış paydaşların uzmanlık alanlarının görev paylaşım süreçlerinde dikkate alındığı gözlemlenmiştir. Görev paylaşımı sürecinde herhangi bir görevi yürütmek üzere birden fazla personelin görevlendirildiği ve bu şekilde iş birliği çalışmalarının aksamaması için gerekli tedbirlerin alınmasına özen gösterildiği dikkat çekmiştir. Kurum dışı iş birlikleri kapsamındaki görev paylaşımı süreçlerinde, akademik personelin daha baskın bir role sahip olduğu ve dış paydaşları görevleri konusunda yönlendirdiği görülmüştür. Toplantılarda paydaşların birbirlerinin uzmanlık alanlarına büyük saygı duydukları, özellikle dış paydaşların üniversitenin ve fakültenin akademik bilgi birikiminden faydalanma konusundaki kararlılığı dikkat çekmiştir.

İletişim Fakültesi bünyesinde iş birlikli çalışmalar kapsamında yapılan toplantılarda görev paylaşımının, katılımcıların çalışma alanları ve uzmanlıklarına uygun şekilde yapıldığı gözlemlenmiştir. İş birliği yapılacak paydaşlardan süreçlerin başındaki ihtiyaçlara ve süreç içinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre personel talep edildiği görülmüştür. Görev paylaşımı süreçlerinin ortaklar arasındaki fikir alışverişine dayalı olarak yürütülmesine özen gösterilmiştir. Uluslararası öğrencilerin ve kadın personelin iş

birlikli çalışmalarda etkin bir şekilde yer almasına özel bir önem verildiği dikkat çekmiştir.

YADYO’da gözlemlenen toplantılarda görev paylaşımı yapılırken uzmanlık alanlarının dikkate alındığı, ayrıca ekip üyelerinin birlikte çalışabilme olanaklarının göz önünde bulundurulduğu gözlemlenmiştir. Tüm katılımcıların iş birlikli çalışma süreçlerinde sorumluluk üstlenmesinin beklendiği görülürken toplantılar boyunca sorumluluk almanın teşvik edildiği bir dilin kullanıldığı dikkat çekmiştir. Toplantıların genelinde ekip çalışması anlayışı ile hareket edilerek görev dağılımları yapılmıştır. Yüksekokul iş birlikli çalışmalarının tanıtımını yapma amacıyla sosyal platformların kullanımına özel bir önem verdiği için bu alanda çalışacak personel de özel olarak görevlendirilmiştir. Ekip üyelerine uzmanlık alanları doğrultusunda görevlerin verilmesinin yanı sıra katkı sunabilecekleri görevlerin hangileri olduğu sorulmuş ve alınan cevaplara göre de görev paylaşımına yön verilmiştir.

Toplantılar süresince yapılan tartışma ve planlamalarda üniversiteye ilişkin göz önünde bulundurulan kurumsal faktörler Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler

Tema	Kodlar
Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Kurumsal Faktörler	➤ İş akış süreci prosedürleri ➤ Fiziki alt yapı ihtiyaçları ➤ Finansal öz kaynak yetersizliği ➤ Araştırma faaliyetlerine ilişkin kurumsal amaçlar ➤ Lisansüstü öğrenci potansiyeli ➤ Akademik birimlerin ihtiyaçları ➤ Çok kültürlü eğitim ortamı ➤ Akademik takvim ➤ Akademik birimler arasında fiziki olanakların ortak kullanımı ➤ Görevli üniversite personelinin görünürlüğü ➤ Öğrenci katkısını artırma ➤ Bürokratik süreçlerin işleyişi ➤ Kurumsal sosyal medya hesaplarının kullanımı ➤ Kurumsal yönetim yapısı ➤ Üst yönetimin desteği

Gıda Mühendisliği Bölümünde iş birlikli çalışmaların görüldüğü toplantılarda, üniversitenin araştırma faaliyetlerine ilişkin kurumsal amaçları ve fiziki altyapı ihtiyaçları dikkat edilen kurumsal faktörler olarak öne çıkmıştır. Finansal öz kaynak yetersizliğine

çözüm bulabilmek için iş birliği içerisinde bulunan tarafların sahip olduğu olanaklardan faydalanılmasına yoğunlaşıldığı görülmüştür. İş birliği yapılan dış paydaşların ortak çalışma sonucunda örgütsel görünürlüklerini artırma hedefine sahip olduğu ve bu hedefin dış paydaş temsilcileri tarafından sıklıkla dile getirildiği dikkat çekmiştir. Akademik birim tarafından da dış paydaşların bu beklentisinin dikkate alındığı gözlemlenmiştir.

İletişim Fakültesinde iş birlikli çalışmalara ilişkin toplantılar süresince farklı akademik birimlerin fiziki ve finansal olanaklarının ve ihtiyaçlarının dikkat edilen önemli kurumsal faktörler olduğu görülmüştür. İş birlikli çalışmalarda rol alan akademik personel, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda bu çalışmaları planlama ve yönlendirme konusunda çaba göstermektedir. İş birlikli çalışmalara akademik personelin yanı sıra öğrencilerin katılımının ve katkısının sağlanmasına yönelik düzenlemelerin yapılmasına önem verildiği ve bu nedenle üniversitenin öğrenci profilinin dikkate alındığı gözlemlenmiştir. Toplantılarda iş birlikli çalışmalarda yer alan üniversite personelinin görünürlüğünün sağlanması yönünde çalışmalar yapılırken, yürütülmesi planlanan faaliyetlerde akademik takvim de sürekli göz önünde bulundurulmuştur. Gerek iç gerekse dış paydaşların olanaklarının verimli kullanılması anlayışı ile çalışmalara yön verildiği de ortaya çıkmıştır.

YADYO'da gözlemlenen toplantılarda iş birlikli çalışmalara dair yapılan planlama ve değerlendirmelerde hem akademik birimin hem de üniversitenin fiziki ve finansal olanaklarının göz önünde bulundurulduğu görülmüştür. İş birlikli çalışmaların başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin desteğini alabilmenin önemsendiği ve bu nedenle üst yönetimden destek talep edildiği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, iş birlikli çalışmalara yön verirken kurumsal yönetim yapısına uygun hareket edilmesine özen gösterilmiştir. İş birlikli çalışmaların aksamaması için bürokratik süreçlere ilişkin prosedürlerin uygulanmasına özellikle dikkat edilmiştir. İş birliği faaliyetlerinin görünürlüğünün sağlanmasına verilen önem nedeniyle kurumsal sosyal medya hesaplarının etkin bir şekilde kullanılması yönünde de planlama ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Akademik birimlerde gözlemlenen toplantılarda yapılan değerlendirme ve planlamalarda, dikkat edilen dışsal faktörlere ilişkin kodlamalar Tablo 38'de yer almaktadır.

Tablo 38

Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler

Tema	Kodlar
Toplantı / Çalışma Süresince Dikkat Edilen Dışsal Faktörler	➤ Denetleyici konumundaki resmî kurumların denetim ölçütleri ➤ Sektörel ihtiyaçlara yönelik projeksiyonlar ➤ Sektörlere yönelik resmi teşvik mekanizmaları ➤ Çalışma alanındaki yasal düzenlemeler ➤ Sektörel beklentiler ➤ İş birliği yapılan dış ortakların talepleri ➤ Finansal destek alınabilecek kurumların değerlendirme ölçütleri ➤ İş birliği yapılan dış ortakların finansal olanakları ➤ Diğer üniversiteler ile iş birliği olanakları ➤ Finansal kaynak teminine ilişkin dış olanaklar ➤ Sendika görüşleri ➤ Mülki amirlerin desteği ➤ Çalışmanın yapıldığı bölgeye ilişkin ihtiyaçlar ve koşullar ➤ Şehrin sosyal ve kültürel faaliyetleri ➤ Çalışma ekibinin sosyal çevresi ➤ Yükseköğretimde uluslararasılaşma politikaları ➤ Çalışma alanlarına ilişkin dış paydaşlardan gelen talepler ➤ Fikri mülkiyet haklarının korunmasına ilişkin uygulamalar ➤ İş birlikli çalışma çıktılarının kullanımına ilişkin izin prosedürleri ➤ Projeler için hibe olanakları

Gıda Mühendisliği Bölümünde gözlemlenen toplantılar süresince planlama ve değerlendirmeye ilişkin yapılan görüşmelerde, finansal destek alınabilecek kurumların bu desteği sağlamaya karar verme amacıyla kullandığı değerlendirme ölçütlerinin yanı sıra sektörel ihtiyaçlara yönelik beklentiler, dikkat edilen dışsal faktörler olarak öne çıkmıştır. Toplantıların en önemli gündemleri arasında, iş birlikli çalışmaların denetleyicisi olan resmî kurumların ölçütleri ve bölümün laboratuvarlarının bu ölçütlere uyum sağlama çabası yer almıştır. İş birliği yapılan dış ortakların beklentilerinin de toplantılarda dikkat edilen önemli bir dışsal faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Çok sayıda iş birlikli çalışma gerçekleştiren bölümde hem laboratuvarların hem de fakültenin yürüttüğü akreditasyon süreçleri, iş birlikli çalışmaların başarısı ve yaygınlaştırılması açısından üzerinde önemle durulan bir çalışma alanı olmuştur.

İletişim Fakültesi bünyesinde gözlemlenen toplantılarda iş birlikli çalışma süreçlerinde farklı üniversitelerle iş birlikli çalışma olanaklarının dikkate alındığı gözlemlenmiştir. Çalışmalar süresince yapılan etkinliklerin sosyal medya platformlarında duyurulmasına özel bir önem verildiği görülmüştür. İş birlikli çalışmaların etkililiğini artırabilmek adına yapılacak faaliyetlere yönelik mülki idari amirlerinin desteğinin alınması üzerinde durulmuştur. İş birlikli çalışma takviminin belirlenmesinde bölgesel

iklim koşulları ve bölgedeki sektörel ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla, iş birliği çalışmalarının bölgesel gelişime hizmet etmesine önem verildiği ortaya çıkmıştır. İş birlikli çalışmaların hitap ettiği sektörün ve sendikaların görüşlerinin de alındığı ve bu görüşlerin yapılan çalışmaların şekillendirilmesinde göz önünde bulundurulduğu görülmüştür. İş birliği süreçlerinin finansal yönden değerlendirilmesinde ülkenin ekonomik koşullarının gözetilmesi de önemli bir dışsal faktör olarak göze çarpmıştır.

YADYO’da iş birlikli çalışmalarda kullanılabilecek kurum içi bütçenin yetersizliği nedeniyle toplantılar süresince özellikle finansal kaynak teminine ilişkin dış olanakların değerlendirilmesine önem verilmiştir. Aynı zamanda, kurum dışı iş birlikli çalışmaların finansal kaynak temin etme yollarından biri olarak görüldüğü dikkat çekmiştir. İş birlikli çalışmaları şehre yayabilme amacıyla toplantı kapsamındaki çalışmalarda şehrin sosyal ve kültürel faaliyetlerinin dikkate alındığı görülmüştür. Karar alma süreçlerinde yükseköğretimde uluslararasılaşma politikaları ekseninde hareket edildiği ve bu doğrultuda yabancı akademisyenlerle iş birlikli çalışma fırsatlarının yakalanmasının da önceliklendirildiği gözlemlenmiştir. Yüksekokulun çalışma alanları bağlamında dış paydaşlardan gelen ortak çalışma ve destek taleplerinin de iş birliği faaliyetlerine yön verdiği belirlenmiştir. Yüksekokulun yürüttüğü iş birlikli projelerin finansal destek sağlayan hibe programlarının ölçütlerini karşılayabilmesi açısından gerekli işlemlerin ve prosedürlerin belirlenmesi de toplantıların önemli bir gündemini oluşturmuştur.

4.1.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurumsal Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Doküman Analizi Bulguları

Çalışma grubunu oluşturan akademik birimlerin hem kurum içi hem de kurum dışı sınır genişletme politikalarını kapsayacak şekilde kurumsal sınır genişletme politikalarının içerdiği vizyon, misyon ve stratejilere ilişkin kodlamalar Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39

Sınır Genişletme Politikalarının Vizyon, Misyon ve Stratejileri

Tema	Kodlar
Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin Vizyon, Misyon ve Stratejiler	➤ Akademik çalışmaların üniversite içi ve dışı iş birlikleri ile projelere entegre edilmesinde öğretim elemanlarının desteklenmesi ➤ Dış paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi ➤ Yeni fon kaynaklarının yaratılması ➤ Bölgedeki dış paydaş kurumlar ile iş birliğinin önceliklendirilmesi ➤ Sanayi kuruluşları ile iş birliğinin sağlanması ➤ Bölgesel, ulusal ve uluslararası kamu ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği çerçevesinde öğrencilerin gelişiminin sağlanması ➤ Uluslararası, ulusal ve kurum içi proje iş birliklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin artırılması ➤ Kente ve bölgeye yönelik kültür ve sanat etkinliklerinin artırılması ➤ Yerel medya kuruluşları ile iş birliğinin sağlanması ➤ Toplumdaki bireylerin gelişimine katkıda bulunulması ➤ Projeler aracılığıyla bilimsel ve mesleki bilgi üretilmesi ve paylaşılması ➤ Öğretim elemanlarının kurum içi mesleki gelişimlerinin devamlılığının sağlanması

Gıda Mühendisliği Bölümünün hem kurumsal web sitesinde hem de 2021 yılı Öz Değerlendirme Raporunda misyon beyanı; “Güvenli ve kaliteli gıda üretimi, sistem tasarımı, kontrolü ve sürekliliğini sağlayan, alanındaki birikimini gıda endüstrisine ve toplumun yararına sunan ve meslek etiğine sahip olan gıda mühendisleri yetiştirmek; yürüttüğü bilimsel projeler, yayınlar ve diğer bilimsel aktivitelerle gıda mühendisliği alanına katkıda bulunmaktır” (s.35) şeklinde ifade edilmektedir. Bölümün kurumsal web sitesinde vizyonu ise “Gıda sanayinin farklı alanlardaki ihtiyaçlarının karşılanmasında, gıda mühendisliği alanında yapılan bilimsel çalışmalarla ve bu çalışmaların öğrencilere, gıda endüstrisine ve topluma aktarılmasında ulusal ve uluslararası düzeyde önde gelen, saygın bir eğitim ve araştırma kurumu olmaktır” şeklinde paylaşılmıştır. Bölümün hem misyon hem de vizyon ifadesinde sınır genişletme vurgusu bulunduğu dikkat çekmektedir.

Gıda Mühendisliği Bölümünün Öz Değerlendirme Raporları ve iş birlikli çalışma protokolleri incelendiğinde, iç ve dış paydaşlarla birlikte çalışarak katma değer üretmenin bölüm için temel amaçlardan biri olduğu görülmektedir. Bölüm, yapılan iş birlikli çalışmalarla toplumsal katkı sunmanın yanı sıra birimin fiziki ve teknik altyapısının

geliştirilmesini sağlamayı da hedeflemektedir. Bu hedef bağlamında, Gıda Mühendisliği Bölümü sanayi kuruluşları ile iş birlikli çalışmalar gerçekleştirerek bu çalışmaların çıktılarını öğrencilere, gıda endüstrisine ve topluma aktarmada öncü olma vizyonu ile hareket etmektedir.

Birimin 2021 yılı Öz Değerlendirme Raporunda, “... bölüm ve öğretim elemanlarının gereksinim duyduğu her türlü makine, teçhizat, bakım onarım ve sarf malzemeler, öğretim elemanlarının yürüttüğü BAP ve TÜBİTAK projelerinden sağlanmaktadır” (s.134) ifadesine yer verilmiştir. Dolayısıyla, bölümün gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmalar sayesinde yeni fon kaynaklarına ulaşılması ve böylece bölümün teknik alt yapısının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç, iş birlikli çalışmaların aynı zamanda akademik birime sağladığı katkıya da işaret etmektedir.

Gıda Mühendisliği Bölümü, eğitim öğretim süreçleri ile topluma hizmet arasında bir bağlantı kurulmasını misyon olarak benimsemiş ve eğitim öğretim süreçleri ile iş birlikli çalışmalar arasında bu köprünün kurulmasını sağlayabilecek uygulamaları hayata geçirmiştir. Bu bağlamda, Gıda Mühendisliği Bölümünün 2021 Öz Değerlendirme Raporunda, birikimini hem gıda endüstrisi hem de toplum yararına sunabilen gıda mühendislerinin yetiştirilmesinin ve bilimsel projeler ile alana katkı sunulmasının amaçlandığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, Bölümde iş birliği faaliyetlerini hem hizmet sunumu hem de bilimsel projeler çerçevesinde değerlendiren bir politika bulunmaktadır.

İletişim Fakültesine ait faaliyet raporları kapsamında akademik çalışmaların, üniversite içi ve üniversite dışı kurumlarla yapılacak iş birlikleri yoluyla projelere entegre edilmesi konusunda, öğretim elemanlarının desteklenmesine özellikle vurguda bulunulduğu dikkat çekmektedir. Fakülteye ait kurumsal birim faaliyet raporlarında, sınır genişletme politikaları bağlamında, dış paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesinin ve yeni fon kaynaklarının yaratılmasının önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

Bölgesel, ulusal ve uluslararası kamu ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği çerçevesinde yürütülen kültürel ve sosyal projelerin artırılmasına yönelik politika, İletişim Fakültesine ait birim faaliyet raporlarında ve iş birlikli çalışma protokollerinde belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. Bunlara ek olarak, fakültenin kente ve bölgeye yönelik kültür ve sanat etkinliklerinin artırılması yönündeki vizyonu, incelenen dokümanlarda belirgin bir şekilde görülmektedir. İncelenen kurumsal iç değerlendirme raporlarında fakültenin sektör paydaşlarıyla iş birliklerine verdiği özel önem farklı bağlamlarda baskın bir şekilde vurgulanmaktadır.

YADYO’nun birim faaliyet raporlarında sınır genişletme politikalarına ilişkin toplumdaki bireylerin gelişimine katkıda bulunmak bir misyon olarak vurgulanırken, Akademik İnovasyon Koordinatörlüğü aracılığı ile bilimsel ve profesyonel ortak projeler başlatmak, bilgi üretmek ve yayımlamak için iş birliği kurma vizyonu da açıkça ortaya konulmaktadır. Akademik birimde öğretim elemanlarının kurum içi mesleki gelişimlerinin devamlılığını sağlama politikasına uygun iş birlikli çalışma stratejileri belirlendiği birim faaliyet raporlarında ve iş birlikli çalışma protokollerinde görülmektedir.

Yüksekokulun 2022 yılı birim faaliyet raporunda, “eğitim öğretimin kalitesini artırabilmek için Yüksekokulun altyapı ve teknolojik sorunlarını çözmek” (s.3) ve “toplumdaki bireylerin gelişmesine katkıda bulunmak” (s.3) olarak ifade edilen hedefler, Yüksekokulun sınır genişletme uygulamaları kapsamında kurumsal gelişim göstererek topluma hizmet etme vizyonunu benimsediğini de ortaya koymaktadır. Yüksekokulun daha önceki yıllarda gerçekleştirdiği ulusal ve uluslararası iş birlikli projelere yüksekokulun web sitesinden erişilebilmesi de kurumsal düzeyde bu projeleri topluma yaymaya verilen önemi göstermektedir.

Yüksekokulun 2021 yılına ait faaliyet raporunda, YADYO’nun yılda dört kez yayımlayacağı bir dergi ile “bünyesindeki paydaşların yayın yapma özgürlüğünü destekleyici ve motivasyonu artırıcı” (s.11) bir görev edindiği ve “İngilizce başta olmak üzere yabancı dilde yazıyı destekleyici rol oynama” misyonuna sahip olduğu belirtilmiştir. Böylece, YADYO’nun farklı kesimlerden paydaşlarının yabancı dil yazma ve okuma becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlama kararlılığı vurgulanmıştır. Benzer şekilde 2021 yılı birim faaliyet raporunda, “Okul web sitemiz ve Instagram hesaplarımız ile yeni kuşakların çokça vakit geçirmekte olduğu platformlarda onlara seslenebilmek ve anılan bu platformlarda dil öğretimi bağlamında elverişli sunumlar ve materyaller paylaşmak misyonlarımız arasındadır” (s.11) ifadesine yer verilmiştir. Bu misyon ifadesi ile de Yüksekokulun sınır genişletme politikaları aracılığıyla toplumla bütünleşme ve topluma katkı sağlama yönünde faaliyet gösterdiği ortaya konmuştur.

Kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikalarını kapsayacak şekilde akademik birimlerin kurumsal sınır genişletme politikalarında benimsenen ilkeler ve değerlere ilişkin kodlamalar Tablo 40’te sunulmuştur.

Tablo 40

Sınır Genişletme Politikalarının İlkeleri ve Değerleri

Tema	Kodlar
Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin İlkeler ve Değerler	➤ Dış paydaşların eğitim sürecinde rol alması ➤ İş birliği protokolleri ile bölüm öğrencilerine staj imkânı sağlanması ➤ İç ve dış paydaşlarla iletişimi kuvvetlendirmek için insan kaynağı ve fiziki altyapının geliştirilmesi ➤ Eğitim faaliyetleri aracılığı ile akademik personel gelişiminin sağlanması ➤ Dış paydaşlardan geri bildirim alınması ➤ Dış paydaşların eğitim sürecinde rol alması ➤ İş birliği protokolleri ile fakültenin farklı paydaşlarına erişimin sağlanması ➤ Eğitim öğretim faaliyetlerinin ortaklıklar dâhilinde yürütülmesi ➤ Akademisyen kaynağının daha etkin biçimde değerlendirilebilmesi ➤ Cinsiyet eşitliğinin gözetilmesi ➤ Öğrencilere yönelik faaliyetlerde fırsat eşitliği ilkesinin gözetilmesi

Gıda Mühendisliği Bölümünün öz değerlendirme raporlarında, sınır genişletme uygulamalarına ilişkin ilkeler ve değerler bağlamında, dış paydaşların eğitim sürecinde rol almasının sağlanmasının altı çizilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan iş birliği protokolleri ile bölümün öğrencilerine staj imkânı sağlanması bir ilke olarak benimsenmiştir. Bu ilkeye, Bölümün 2021 yılı Öz Değerlendirme Raporunda; “Gıda Mühendisliği Bölümünde eğitim-öğretimin temel amacı, gıda sanayindeki gelişmeleri yakından izleyerek öğrencilere gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak”; “teknik ve sosyal yönden yeterli” ve “sonuç alabilme yeteneğine sahip gıda mühendisleri yetiştirmek” (s.2) şeklinde ifade edilen amaç kapsamında yer verilmiştir. İç ve dış paydaşlarla olan iletişimi kuvvetlendirmek için insan kaynağının ve fiziksel altyapının geliştirilmesi, eğitim öğretim faaliyetlerinin ortaklıklar dâhilinde yürütülmesi ve akademisyen kaynağının daha etkin biçimde değerlendirilmesi Bölümün öz değerlendirme raporlarında baskın bir şekilde vurgulanan ilkeler olarak öne çıkmaktadır.

İletişim Fakültesinin faaliyet raporlarında yer verilen sınır genişletme uygulamalarında, iç ve dış paydaşlarla olan iletişimi kuvvetlendirmek için insan kaynağı ve fiziki altyapının geliştirilmesi vurgulanan önemli bir ilke olarak dikkat çekmiştir. Bu ilkesel yaklaşım, sınır genişletme politikalarının belirlenmesinde beşeri sermaye

gelişimini de önceliklendirmektedir. İncelenen dokümanlarda dış paydaşlardan geri bildirim alınmasının önemi vurgulanırken dış paydaşların akademik kadroya yönelik hizmet içi eğitim süreçlerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Fakültenin birim faaliyet raporları incelendiğinde, eğitim öğretim faaliyetlerinin ortaklıklar dâhilinde yürütülmesi ve akademisyen kaynağının daha etkin biçimde değerlendirilmesi ilkelerinin baskın bir şekilde vurgulandığı görülmüştür. Sınır genişletme politikaları belirlenirken akademisyen kaynağının etkin biçimde değerlendirilmesinin bir ilke olarak benimsenmesi, kurumsal sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimini destekleyecek bir anlayışla ele alındığını göstermektedir.

İletişim Fakültesine ait incelenen dokümanlarda toplumsal eğitim, bilgilendirme ve kültürel etkileşim etkinliklerinin sayısının artırılması ve iş birliği protokolleri ile fakültenin farklı paydaşlarına erişimin sağlanması hedeflerinin altı çizilmektedir. Fakültenin 2020 faaliyet raporunda yer verilen “... fakültemiz medya sektöründe deneyim sahibi olmuş ve başarılı birçok profesyoneli öğrencilerle buluşturarak sektörün nabzını tutmayı ilke edinmektedir. Bu kapsamda fakültemizde öğrencilerle sektör temsilcilerini bir araya getirecek kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler düzenlenmektedir” (s.38) ifadesi, fakültenin ilkesel olarak sektör paydaşları ile potansiyel iş birlikleri gerçekleştirme yönündeki kararlılığına işaret etmektedir.

YADYO’nun sınır genişletme politikalarına ilişkin ilkeler ve değerler bağlamında ulusal ve uluslararası iş birliklerinde yer alma kararlılığı birim faaliyet raporlarında öne çıkmaktadır. Yüksekokulun hizmet içi eğitim faaliyetleri aracılığı ile akademik personelin beşeri sermaye gelişimini sağlamaya verdiği önem, birim faaliyet raporlarında yer alan sınır genişletme politikalarında odak noktası olan bir değer olarak görülmektedir. Akademik birimin üniversite içerisinde farklı birimlere yabancı dil derslerini vermek üzere öğretim elemanı görevlendirirken akademisyen kaynağını verimli bir şekilde kullanma ilkesini benimsediği birim faaliyet raporlarında açıkça görülmektedir. Faaliyet raporlarında özellikle yüksekokulun ulusal ve uluslararası iş birliklerinde yer alma kararlılığı ilkesel olarak vurgulanan bir başka sınır genişletme politikası olarak dikkat çekmektedir.

Yüksekokulun 2022 yılında imzaladığı yurtdışı bir üniversite ile öğretim ve araştırma konulu iş birlikli protokolünde geçen “Bu anlaşma metni, her iki üniversitenin de benimsediği cinsiyet eşitliği değerleriyle uyumlu olarak, eril formu kullanılan isimler cinsiyetsiz terimlerle değiştirilmemişse, kadınları da kapsayacak şekilde yorumlanacaktır” (s.5) ifadesi yüksekokulun sınır genişletme politikalarına ilişkin önemli

bir ilke olarak cinsiyet eşitliğine verdiği önemi ortaya koymaktadır. YADYO'nun 2022 yılında yurt dışındaki bir üniversite ile imzaladığı iş birlikli bir çalışma protokolünde, "Her iki kurum da eşit fırsat ilkesine bağlı kalmakta ve doğum, cinsiyet, ırk, din, düşünce veya herhangi bir başka kişisel veya sosyal koşul veya durum temelinde ayrımcılık yapmamayı kabul etmektedir" (s.2) maddesine yer verilmiştir. Bu madde, sınır genişletme politikalarının biçimlendirilmesinde dikkate alınan ilkeler ve değerler kapsamında "eşitlik" ilkesinin de bulunduğunu göstermektedir.

Kurumsal sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında akademik birimler tarafından bir dış paydaş olarak kabul edilen aktörlere ilişkin kodlamalar Tablo 41'de gösterilmektedir.

Tablo 41

Sınır Genişletme Politikaları İçin Tanımlanmış Dış Paydaşlar

Tema	Kodlar
Sınır Genişletme Politikaları İçin Tanımlanmış Dış Paydaşlar	➤ Türkiye'deki ve yurt dışındaki yükseköğretim kurumları ➤ Kariyer Planlama, Araştırma ve Uygulama Merkezi (KAPAUM) ➤ Ulusal ve bölgesel yapım ve yönetim şirketleri ➤ Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar ➤ Ulusal ve bölgesel sanayi şirketleri ➤ Yabancı dil öğretimi alanında faaliyet gösteren kurum ve şirketler ➤ Çukurova Gazeteciler Cemiyeti (ÇGC) ➤ Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) Adana Şubesi ➤ Bölgesel ve ulusal gıda ve içecek üreticisi firmalar ➤ Sivil toplum örgütleri ➤ Çukurova Teknokent ➤ Balcalı Hastanesi ➤ Adli birimler ➤ Yerel yönetim kuruluşları ➤ Adana Sanayi Odası ➤ Meslek birlikleri ➤ Tarım ve Orman Bakanlığı ➤ Emniyet Genel Müdürlüğü

Gıda Mühendisliği Bölümünü öz değerlendirme raporlarında, çok sayıda dış paydaşla iş birlikli çalışmalar yürütüldüğü belirtilmiştir. Hem öz değerlendirme raporlarında hem de birim faaliyet raporlarında; Emniyet Genel Müdürlüğü, Tarım ve Orman Bakanlığı, Adli birimler (savcılıklar) gibi kamu kurumlarının yanı sıra çeşitli meslek birlikleri ve ulusal ve bölgesel sanayi şirketleri bölümün iş birlikli çalışmalar yürüttüğü dış paydaşlar olarak ifade edilmektedir.

İncelenen dokümanlarda, Gıda Mühendisliği Bölümünün uzmanlık alanı dahilindeki dış paydaşlarla yakın ve aktif bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu dokümanlarda özellikle iş birlikli çalışma yürütülen dış paydaşların açıkça tanımlanmış olması dikkat çekmektedir. Bölümün tanımlanmış dış paydaş sayısının çeşitliliği ve fazlalığı, toplumun ve sanayinin çeşitli aktörleriyle ortak çalışma yürütme kararlılığını ve bu bağlamda sınır genişletme politikalarını uygulama kapasitesini ortaya koymaktadır.

İletişim Fakültesinin birim faaliyet raporlarında ve iş birliği protokollerinde çeşitli meslek birlikleri, yerel yönetim kuruluşları, ulusal ve bölgesel yapım ve yönetim şirketleri, Çukurova Gazeteciler Cemiyeti, Radyo Televizyon Yayıncıları Meslek Birliği, TEMSA, SEBEDER ve Çukurova Teknokent gibi kuruluşlar fakülte dışındaki dış paydaşlar olarak yer almaktadır. İncelenen dokümanlarda fakültenin toplumun çok farklı kesimleriyle ve farklı alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlarla yakın ilişki içinde olduğu görülmüştür. Fakültenin iş birlikli çalışma olanaklarını artırarak kurumsal kapasitesini ve beşeri sermayesini geliştirme çabası içerisinde olduğu dikkat çekmiştir.

İncelenen dokümanlarda YADYO'nun sınır genişletme politikalarında akademik birim dışından bir paydaş olarak görülen başlıca iş birliği ortakları; Türkiye ve yurt dışındaki üniversiteler, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar ve yabancı dil öğretimi alanında faaliyet gösteren kurum ve şirketler olarak ifade edilmiştir. Yüksekokulun eğitim alanındaki ulusal ve uluslararası iş birliklerinin yanı sıra toplumsal fayda sağlama hedefi doğrultusunda LÖSEV ve KIZILAY gibi sivil toplum örgütleri ile gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmalara da birim faaliyet raporlarında yer verilmiştir.

4.1.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum İçi İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Doküman Analizi Bulguları

Çalışma grubundaki akademik birimlerin kurum içi sınır genişletme politikaları; kurum içi sınır genişletme uygulamaları, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı kurum içi sınır genişletme politikaları ve beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum içi sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında dikkate alınan faktörler temaları bağlamında incelenmiştir.

Kurum içi sınır genişletme uygulamaları, bu uygulamalar kapsamındaki iş birliklerinin amacı ve iş birliği yapılan aktörler çerçevesinde analiz edilmiştir. Kurum içi sınır genişletme uygulamalarına ilişkin yapılan kodlamalar Tablo 42'de gösterilmektedir.

Tablo 42

Kurum İçi Sınır Genişletme Uygulamaları

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum İçi Sınır Genişletme Uygulamaları	İş Birliği Amacı	➤ Öğrencilerin gelişimini destekleme ➤ Eğitim faaliyetlerine insan kaynağı desteği sağlama ➤ Ulusal ve uluslararası düzeyde çalışma yeteneği kazandıracak altyapı kurulumunun sağlanması ➤ Seminer, konferans ve tanıtım etkinliklerine yönelik ortak çalışmaların yapılması ➤ Projelere dayalı makale ve bildiri çalışmalarının yapılması ➤ Teknik alt yapı ve fiziki olanakların karşılıklı kullanımının sağlanması ➤ Bilimsel ve teknolojik araştırmalara yönelik proje çalışmalarının yapılması ➤ Öğrenci staj ve bitirme/mezuniyet projelerinin iş birlikli yaklaşımla yürütülmesi ➤ Üniversitenin diğer birimlerine ölçme değerlendirme desteği sağlama ➤ Üniversitenin diğer birimlerine akademik personel desteği sağlama ➤ Üniversitedeki akademisyenlerin yayınları için dil desteği sağlama ➤ Öğrenciler arasında akademik ve kültürel bilgi ve deneyim alışverişi sağlama
	İş Birliği Yapılan Aktörler	➤ Mühendislik Fakültesi öğretim üyeleri ➤ Teknoloji Transfer Ofisi ➤ Adana Girişimcilik Merkezi ➤ Dış İlişkiler Birimi ➤ Çukurova Teknokent ➤ Çukurova Üniversitesi Balcalı Hastanesi ➤ Çukurova Üniversitesi Kariyer Planlama, Araştırma ve Uygulama Merkezi (KAPAUM) ➤ Eğitim Fakültesi ➤ Rektörlük ➤ Sınav Uygulama Merkezi ➤ Dış İlişkiler Birimi ➤ Kültürlerarası İletişim Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (KİM)

İncelenen dokümanlarda, Gıda Mühendisliği Bölümünün kurum içi sınır genişletme uygulamaları kapsamında, öğrencilerin gelişimini destekleme amacıyla farklı alanlardan öğretim üyeleriyle ortak akademik çalışmalar yapıldığı ve Bölüm bünyesinde girişimcilik eğitimlerinin verildiği görülmüştür. Bölümün kurum içi iş birlikli çalışmalar gerçekleştirdiği başlıca aktörler Mühendislik Fakültesi, Teknoloji Transfer Ofisi ve Dış

İlişkiler Birimi olarak ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen kurum içi iş birlikli çalışmaların amaçları bağlamında, özellikle öğrencilere eğitim imkanları sunmanın ve bölüm öğrencilerinin girişimcilik kültürüne sahip olmalarını sağlamanın altı çizilmiştir.

Gıda Mühendisliği Bölümünün yükseköğretimde uluslararasılaşma politikasını benimsediği ve bu doğrultuda Dış İlişkiler Birimi ile aktif bir iş birliği içinde olduğu görülmektedir. Bölümün 2022 yılı Öz Değerlendirme Raporunda da “Fakülte ve bölüm koordinatörleriyle Dış İlişkiler Birimi’nin iş birliği içerisinde yapılan çalışmaları sonucunda güncel olarak Çukurova Üniversitesinin 300’den fazla Avrupa üniversitesi ile yaklaşık 350’den fazla anlaşması bulunmaktadır” (s.21) açıklaması vurgulanmıştır. Bölüm, Dış İlişkiler Birimi ile yakın bir ilişki içerisinde çalışarak öğrencilere yurt dışı eğitim ve staj imkanları sunmaktadır. İncelenen dokümanlarda, üniversite içindeki farklı birimlerle yapılan iş birliklerinde bölümün akademik kadrosuna ve öğrencilerine fayda sağlama amacı güdüldüğü dikkat çekmiştir.

İletişim Fakültesinin üniversite içerisinde farklı birimlerle öğrencilerin mesleki gelişimini destekleme (KAPAUM ile iş birliği), ortak bilimsel çalışma yapma, ortak eğitim faaliyeti düzenleme, teknik ve fiziki alt yapının ortak kullanımı, insan kaynağı desteği sunma ve sektörle iş birliği geliştirme (TEKNOKENT ile iş birliği) gibi alanlarda iş birlikli çalışmalar yürüttüğü incelenen protokoller ve birim faaliyet raporlarında ifade edilmektedir. İletişim Fakültesinin söz konusu iş birlikli çalışmaları gerçekleştirme amaçlarından başlıcaları; ulusal ve uluslararası düzeyde çalışma yeteneği kazandıracak altyapı kurulumunun sağlanması, seminer, konferans ve tanıtım etkinliklerine yönelik ortak çalışmaların yapılması ve bilimsel ve teknolojik araştırmalara yönelik proje çalışmalarının yapılması olarak belirtilmiştir. Fakültede ulusal ve uluslararası düzeyde çalışma yeteneği kazandıracak altyapı kurulumunun sağlanması yolu ile beşeri sermaye gelişimini destekleyecek iş birlikli çalışmalar yürütme hedefi kurumsal dokümanlarda vurgulanmaktadır.

YADYO’nun kurum içi sınır genişletme uygulamalarına ilişkin incelenen dokümanlarda, yüksekokulun öğretim elemanlarına yönelik dijital ortamda öğretim ve iletişim becerileri gibi alanlarda iş birlikli bir anlayış ile eğitim faaliyetleri düzenlendiği görülmektedir. Ayrıca, farklı birimlere Yüksekokul tarafından insan kaynağı desteği sağlandığı ve bu sayede Yüksekokulun uzmanlık bilgisinin üniversite içerisinde farklı birimlerle paylaşıldığı birim faaliyet raporları ve kurumsal iç değerlendirme raporlarında belirtilmektedir.

YADYO'ya ait kurum içi değerlendirme ve birim faaliyet raporları incelendiğinde, yüksekokulun hizmet alanı itibariyle Mühendislik Fakültesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Dış İlişkiler birimi ile yakın ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Üniversitede okutulan ortak zorunlu yabancı dil dersleri için talep edilen öğretim elemanı görevlendirmelerini mevcut insan kaynağı ölçüsünde yapmasının, Yüksekokulun kurum içi iş birliği çalışmalar yürütme potansiyelini artırdığı görülmektedir.

Çalışma grubundaki akademik birimlerde, akademik personelin kişisel ve mesleki gelişimini kapsayacak şekilde, akademik birim düzeyinde beşeri sermaye gelişimi sağlanmasına hizmet edebilecek nitelikteki kurum içi sınır genişletme politikalarına ilişkin kodlamalar Tablo 43'te yer almaktadır.

Tablo 43

Beşeri Sermaye Gelişimi ile Bağlantılı Kurum İçi Sınır Genişletme Politikaları

Tema	Kodlar
Beşeri Sermaye Gelişimi ile Bağlantılı Kurum İçi Sınır Genişletme Politikaları	➤ Ortak bilimsel ve teknolojik araştırmalara ilişkin proje çalışmalarının yapılması ➤ Ortak makale ve bildiri çalışmalarının yapılması ➤ Akademik personele yönelik seminer ve konferans düzenlenmesi ➤ Teknik ve fiziki alt yapının ortak kullanımının sağlanması ➤ Öğretim görevlilerinin gelişimine yönelik akademik birimde eğitim organizasyonlarının yapılması ➤ Öğretim elemanlarının çevrim içi yayın hazırlama çalışmalarında yer alması ➤ Öğretim elemanlarının uluslararası kongre düzenleme çalışmalarında görev alması ➤ Farklı konu alanlarında kurumsal bilgi kaynaklarının oluşumunun sağlanması

Gıda Mühendisliği Bölümüne ait iş birlikli çalışma protokolleri ve öz değerlendirme raporları incelendiğinde, üniversite içindeki farklı birimlerle bilimsel ve teknolojik araştırmalar bağlamında ortak proje çalışmalarının yanı sıra ortak makale ve bildiri çalışmalarının yapıldığı görülmüştür. Üniversite içerisinde farklı birimlerle birlikte çalışarak akademik kadronun mesleki gelişiminin sağlanmasına yönelik seminer ve konferanslar düzenlendiği de dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, örneğin, Sürekli Eğitim Merkezi ile iş birliği yapılarak girişimcilik, yenilikçilik, sürdürülebilirlik ve kalkınma gibi konularda seminerlerin verilmesiyle akademik personelin yaşam boyu öğrenme

anlayışını kazanması teşvik edilmektedir. Öz değerlendirme raporlarında, bölüm öğretim elemanlarının ihtiyaç duyduğu makine ve malzemelerin bilimsel projeler kapsamında elde edilebileceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, öğretim elemanların finansal kaynak bulabilme amacıyla bilimsel proje yapmaları teşvik edilmektedir. Öğretim elemanlarının iş birlikli projeler yoluyla akademik ve bilimsel yetkinliklerinin artırılmasının ve mesleki ağlarının genişlemesinin bir politika olarak benimsendiği görülmüştür.

İncelenen dokümanlarda İletişim Fakültesinin beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı sınır genişletme politikaları kapsamında meslek etiği, kurum kültürü, örgütsel yapı, kalite bilinci gibi konu alanlarında kurumsal bilgi kaynaklarının oluşumunun sağlanması öne çıkmaktadır. KAPAUM ile meslek etiği ve kurum kültürü üzerine eğitim odaklı yürütülen iş birlikli çalışmalar, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı kurum içi sınır genişletme politikaları olarak dikkat çekmektedir. Fakültenin bu politikası ile ilgili olarak kurum içi bir iş birlikli çalışma protokolünde, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine ilişkin bir iş birliği amacı olarak şu ifadeye yer verilmiştir: “İletişim ana başlığı altında mesleki saygınlık, meslek, etiği, kurum kültürü, uyumlanma, marka değeri, örgütsel yapı, organizasyon yapısı, üretilen hizmetler, kalite uygulaması, hedef, misyon, vizyon, öz geçmiş hazırlama, kariyer planlama, mülakat becerileri gibi kavram ve konular doğrultusunda Çukurova Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencilerinin mesleki gelişimlerine yardımcı olmaktır” (s.1). İncelenen dokümanlarda öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerine odaklanan iş birliklerinin yanı sıra bilimsel ve teknolojik araştırmalara ilişkin proje çalışmalarının yapılması, ortak makale ve bildiri çalışmalarının yapılması ve akademik personele yönelik seminer ve konferans düzenlenmesi bağlamında da akademik personele yönelik kurum içi sınır genişletme politikaları oluşturularak fakülte düzeyindeki beşeri sermaye gelişiminin güçlendirilmeye çalışıldığı görülmüştür.

Yüksekokulun beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı kurum içi sınır genişletme politikaları kapsamında, öğretim görevlilerinin kişisel ve mesleki gelişimine yönelik eğitim çalışmalarının yapılmasının yanı sıra öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katkısı ile çevrim içi dergi hazırlandığı birim faaliyet raporlarında yer almaktadır. Yüksekokulun kurum içi sınır genişletme politikalarına ilişkin dokümanlar incelendiğinde, öğretim elemanlarının ve öğrencilerin katkısı ile çevrim içi dergi hazırlanması ve uluslararası kongre düzenlenmesi gibi faaliyetler ile Yüksekokulda iş birlikli çalışma kültürünün geliştirilmesi yönünde çaba gösterildiği anlaşılmaktadır. Yüksekokulun farklı alanlardan uzmanlar ile iş birliği içerisinde akademik personele yönelik hizmet içi eğitimler

düzenlemesi kurum düzeyinde beşeri sermaye gelişimini destekleyici önemli bir kurumsal sınır genişletme politikası olarak dikkat çekmiştir. Akademik birimde düzenli olarak yapılan uluslararası kongre ve öğrenciler ile öğretim elemanlarının ortak çalışması sonucunda hazırlanan çevrim içi dergi, beşeri sermaye gelişimi ile ilgili kurum içi sınır genişletme politikalarının birer çıktısı olarak öne çıkmaktadır.

Akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunabilecek nitelikteki kurum içi sınır genişletme politikalarının biçimlendirilmesinde dikkate alınan faktörlere ilişkin kodlamalar Tablo 44’te sunulmuştur.



Tablo 44

Beşeri Sermaye Gelişimine Katkıda Bulunan Kurum İçi Sınır Genişletme Politikalarının Biçimlendirilmesinde Dikkate Alınan Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Beşeri Sermaye Gelişimine Katkıda Bulunan Kurum İçi Sınır Genişletme Politikalarının Geliştirilmesinde ve Uygulanmasında Dikkate Alınan Faktörler	Finansal Faktörler	➤ Finansal bağlayıcılık oluşturulmaması ➤ Parasal kaynakların belirlenmesi
	Bürokratik Faktörler	➤ İnsan kaynağı ve fiziki alt yapının karşılıklı kullanımının yazılı sözleşmeler ile düzenlenmesi ➤ Sorumlu/yetkili değişikliklerinin yazılı olarak bildirilmesinin gerekliliği ➤ Geçerlilik süresinin uzatılabileceği protokoller hazırlanması ➤ Gizlilik sözleşmesi imzalanması ➤ Kapsam ve hükümlerinde değişiklik yapılabilecek nitelikte protokoller hazırlanması ➤ Çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi ➤ Görev ve sorumluluk tanımlarının yapılması ➤ Fikri haklar paylaşımının tanımlanması ➤ Ortak bilimsel çalışmaların yayımlanması için tarafların muvafakat vermesi
	Çalışma Anlayışına İlişkin Faktörler	➤ Uyuşmazlıkların çözümünde karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın esas alınması ➤ Araştırma süresinin ve aşamalarının belirlenmesi ➤ Protokollerde karşılıklı anlaşmaya bağlı değişiklik yapılabilmesi ➤ Eğitim ve çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanması ➤ Eğitim ve çalışmalara ilişkin kaynakların etkin kullanımının sağlanması ➤ İş birliği çıktılarının görünürlüğünün sağlanması ➤ Kurum içi diğer akademik birimler ve sektör katılımıyla üç paydaşlı iş birliklerinin yapılması ➤ İş birliği yapılan biriminin kurum içinde tanıtımına yönelik düzenlemelerin yapılması
	Kurumsal Faktörler	➤ Görev alabilecek nitelikteki öğretim elemanlarının belirlenmesi ➤ Mevcut araştırma altyapısının sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi ➤ Fiziki ve teknik altyapı olanaklarının geliştirilmesi ➤ Kurumsal özerkliğin garanti altına alınması ➤ İş birliği çıktılarında iş birliği yapan birimlerin kurumsal logolarının yer almasının sağlanması ➤ Fiziki ve teknik altyapı olanakları ➤ Kurumun mevzuatının paydaş birim tarafından göz önünde bulundurulmasının sağlanması

Gıda Mühendisliği Bölümüne ait dokümanlarda, akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurumsal sınır genişletme politikalarının

biçimlendirilmesinde, finansal faktörlerin göz önünde bulundurulduğu ve bu doğrultuda iş birliklerinde finansal bağlayıcılık oluşturulmamasına ve parasal kaynakların belirlenmesine dikkat edildiği görülmüştür. Böylece, akademik personelin iş birlikleri kapsamında finansal konulara takılmadan tamamen akademik bir bakış açısıyla çalışması hedeflenmiştir. Bürokratik faktörler kapsamında ise insan kaynağı ve fiziki alt yapının karşılıklı kullanımının yazılı sözleşmeler ile düzenlenmesine önem verildiği dikkat çekmiştir. Ayrıca, iş birlikli çalışma protokollerinde görev ve sorumluluk tanımlarının net bir şekilde yapılmasına özen gösterildiği de belirlenmiştir. Kurum içi iş birlikli çalışmalara ilişkin dokümanlarda, çalışma usul ve esaslarının ayrıntılı olarak tanımlanmasına dikkat edildiği görülmüştür. İş birlikli çalışmalarda dikkat edilen bu bürokratik faktörler, akademik personelin üniversitenin yönetsel yapısı ile uyumlu bir şekilde ve yönetsel işleyişe de hâkim olarak çalışmasına hizmet etmektedir.

Dokümanlarda yer alan iş birlikli çalışmalarda, kurumdaki fiziki ve teknik alt yapı olanaklarının ve mevcut araştırma altyapısının, sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesine önem verildiği dikkat çekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Bölümün 2021 yılı Öz Değerlendirme Raporunda; “Özellikle teçhizat bakım ve onarımı başta olmak üzere uzmanlık gerektiren bazı konularda teknik kadronun yetersiz kalması nedeniyle ilgili eksiklikler, projeler tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır” (s.135) ifadesine yer verilmiştir. Benzer şekilde, aynı raporda şu şekilde bir açıklama yapılmıştır:

Gıda Mühendisliği Bölümünde ihtiyaç duyulan altyapı ve teçhizat fakülte bütçesinden, fakülte döner sermaye gelirlerinden, Rektörlük bütçesinden ve kurumsal altyapı projeleri kapsamında BAP Bütçesinden bütçe olanakları çerçevesinde karşılanmaktadır. Dekanlık bütçesinden ve dekanlık döner sermaye gelirlerinden karşılanamayan gereksinimler Dekanlık aracılığı ile Rektörlüğe bildirilmektedir. Öğretim elemanları ise laboratuvarlarda kullanılmak üzere teçhizatlarının neredeyse tamamını yürüttükleri ulusal (BAP ve TÜBİTAK gibi) ve uluslararası projelerden karşılamaktadır (s.134).

Dolayısıyla, sınır genişletme politikalarının biçimlendirilmesinde fiziki ve teknik alt yapı olanaklarının geliştirilmesi dikkate alınan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Akademik personelin iş birlikli çalışmalarının fiziki ve teknik alt yapı yetersizlikleri nedeniyle sekteye uğramaması ve bu çalışmaların sürdürülebilir olması amacıyla fiziki ihtiyaçların karşılanmasında izlenen yol ve benimsenen yaklaşım açıkça ortaya konmuştur. İncelenen dokümanlarda, iş birlikli çalışmalarda görev alacak öğretim elemanlarının iş birliği kapsamındaki çalışmanın alanına ve konusuna uygun uzmanlığa

ve donanımına sahip olması üzerinde durulan bir başka ölçüt olmuştur. Akademik personelin çalışmalarına daha sistemli bir şekilde yön verebilmesi açısından iş birlikli çalışmaların süresinin ve aşamalarının belirlenmesine dikkat edildiği de anlaşılmıştır. Ayrıca, iş birlikli çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanmasına dikkat edilerek akademik personelin mesleki gelişiminde de süreklilik sağlanmasının hedeflendiği belirlenmiştir.

İletişim Fakültesine ait incelenen dokümanlarda, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum içi kurumsal sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında dikkate alınan faktörlerin oldukça geniş bir alana yayıldığı dikkat çekmiştir. Bu bağlamda finansal, bürokratik ve kurumsal alanların yanı sıra çalışma anlayışına ilişkin hususların da kurum içi sınır genişletme politikalarında göz önünde bulundurulduğu belirlenmiştir. Beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum içi sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında dikkate alınan başlıca finansal faktörler, iş birlikli çalışmalarda finansal bağlayıcılık oluşturulmaması ve çalışmalara ilişkin parasal kaynakların belirlenmesi olurken, öne çıkan bürokratik faktörler ise insan kaynağı ve fiziki alt yapının karşılıklı kullanımının yazılı sözleşmeler ile düzenlenmesi, sorumlu/yetkili değişikliklerinin yazılı olarak bildirilmesi ve geçerlik süresinin uzatılabileceği protokoller hazırlanması olmuştur. Kurum içi sınır genişletme politikaları bağlamında kapsam ve hükümlerinde değişiklik yapılabilecek nitelikte protokoller hazırlanmasına ve olası uyuşmazlıkların çözümünde karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın esas alınmasına önem verildiği görülmüştür. Taraflarla gizlilik sözleşmesi imzalanması ve ortak bilimsel çalışmaların yayımlanması için tarafların muvafakat vermesi gibi faktörler de en fazla vurgulanan faktörler arasında yer almıştır. Dolayısıyla, kurum içi sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında şekillendirilmesinde bürokratik süreçlerin getirdiği sistemli yapıdan faydalanılmaya çalışıldığı dikkat çekmektedir.

İletişim Fakültesi bünyesinde incelenen birim faaliyet raporları ve iş birlikli çalışma protokollerinde, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum içi sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında, diğer akademik birimlerin ve sektörün katılımıyla üç paydaşlı iş birliklerinin yapılması anlayışı belirgin olarak öne çıkmıştır. Üç paydaşlı iş birlikli çalışmaların vurgulanması fakültenin hem üniversiteye hem de sektöre fayda sağlayabilecek uygulamaları eş zamanlı yürütme çabası içinde olduğunu göstermektedir. İş birlikli çalışmalara ilişkin protokollerde ve birim faaliyet raporlarında, hizmet içi eğitim ve çalışmalara ilişkin kaynakların etkin

kullanımının sağlanması anlayışı da göze çarpmaktadır. Fakültenin gerek fiziki kaynaklar gerekse insan kaynakları açısından verimli çalışma prensibi doğrultusunda iş birliklerine yön verdiği dikkat çekmiştir.

Kurumsal özerkliğin garanti altına alınması, iş birliği çıktılarında iş birliği yapan birimlerin kurumsal logolarının yer almasının sağlanması ve mevcut araştırma altyapısının sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi kurum içi iş birliklerinde dikkate alınan kurumsal faktörler bağlamında öne çıkmıştır. Dolayısıyla, kurum içi iş birliklerinde de beşeri sermaye gelişimini güçlendirme amacıyla kurum dışı iş birliği olanakları göz önünde bulundurulmaktadır. Kurumun mevzuatının ve mevzuatın getirdiği yükümlülüklerin paydaş birim tarafından göz önünde bulundurulmasına İletişim Fakültesine ait incelenen dokümanlarda kurumsal düzeyde özel bir önem verildiği görülmüştür.

YADYO'nun beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum içi sınır genişletme politikalarının biçimlendirilmesinde finansal faktörler bağlamında, iş birlikli çalışmalarda finansal bağlayıcılık oluşturulmaması ve yararlanılabilecek parasal kaynakların belirlenmesi hususlarına dikkat edilmektedir. Yüksekokulun iş birlikli çalışma protokolleri incelendiğinde, kurum içi sınır genişletme politikalarının biçimlendirilmesinde dikkate alınan bürokratik faktörler bağlamında, geçerlik süresi uzatılabilecek ve kapsam ve hükümlerinde değişiklik yapılabilecek nitelikte protokollerin hazırlanmasına olanak sağlandığı ve böylece, tarafların iş birliği sürecinde esnek hareket edebilmesinin mümkün kılındığı açıkça görülmektedir. İş birliği çalışmalarında görev alacak personelin görev ve sorumluluk tanımlarının protokollerde yapılmasına da özellikle önem verildiği iş birliği protokollerinin incelenmesi sonucunda anlaşılmıştır.

Yüksekokulun birim faaliyet raporları ve iş birlikli çalışma protokollerinde, iş birlikli çalışma çıktılarının görünürlüğünün sağlanması anlayışı ile hareket edildiği dikkat çekmektedir. Çalışma süreçlerinde, iş birliklerinin ve eğitimlerin sürdürülebilirliğinin ve bu eğitim ve çalışmalarda kaynakların etkin kullanımının sağlanması anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. Kurum içi sınır genişletme faaliyetlerinde kurumsal faktörlerin de titizlikle göz önünde bulundurulduğu ve bu bağlamda iş birlikli çalışma çıktılarında iş birliği yapan birimlerin kurumsal logolarının yer almasının sağlanması ve mevcut araştırma altyapısının kurumsal ihtiyaçlara dayalı olarak geliştirilmesi doğrultusunda çalışmalara yön verildiği belirlenmiştir.

4.1.6. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Kurum Dışı İş Birlikli Çalışmalara İlişkin Doküman Analizi Bulguları

Çalışma grubundaki akademik birimlerin kurum dışı sınır genişletme politikaları, kurum içi sınır genişletme politikaları ile aynı üç ana tema bağlamında analiz edilmiştir. Birinci ana tema olan, kurum dışı sınır genişletme uygulamaları kapsamında iş birliklerinin amacı ve iş birliği yapılan aktörlere ilişkin gerçekleştirilen kodlamalar Tablo 45’te gösterilmiştir.



Tablo 45

Kurum Dışı Sınır Genişletme Uygulamaları

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Kurum Dışı Sınır Genişletme Uygulamaları	İş Birliği Amacı	➤ Öğrencilere staj imkânı sağlama ➤ Akademik çalışmalarda eş danışmanlık uygulama ➤ Belirli hastalıklara sahip bireyler için gıda ürünü geliştirme ➤ Kız öğrencileri destekleyici eğitim organize etme ➤ Alkollü içeceklerin analizleri konusunda sektöre hizmet sunma ➤ Öğrencilerin sektöre ilişkin farkındalıklarını ve deneyimlerini artırma ➤ Toplumun bilinçli beslenme konusunda farkındalığını artırma ➤ Uluslararası öğrenci hareketliliğini artırma ➤ Yurt dışındaki üniversitelerle bilimsel iş birlikleri yapma ➤ Kamu kurumlarının talep ettiği analizleri yapma ➤ Öğrencilerin projelerde görev almasını sağlama ➤ Teknik çalışmaların yapımında teknik destek alma ➤ Öğrencilere teorik ve uygulamalı mesleki eğitimler verme ➤ Öğrencilere mesleki deneyim olanakları sunma ➤ Öğretim hizmetlerinin zenginleştirilmesi için akademik birim içinden dış uzman görevlendirme ➤ Öğretim süreçlerinde nitelikli eğitim materyallerinin kullanımını sağlama ➤ Öğretim hizmetlerinin sunumu için akademik birimde standart bir anlayış oluşturma ➤ Akademik personelin uluslararası hareketliliğini sağlama ➤ Okullarda öğretmen ve öğrencilere yönelik eğitim faaliyetleri ve proje organizasyonları düzenleme ➤ Öğretim görevlilerinin öğretim ve araştırma yetkinliklerini geliştirme
	İş Birliği Yapılan Aktörler	➤ Başkent Radyo ➤ Türkiye Çölyak Dernekleri Federasyonu ➤ PepsiCo-Frito Lay ➤ Geleneksel Ürünler ve Coğrafi İşaretler Derneği ➤ Liege Üniversitesi ➤ Avrupa ülkelerindeki üniversiteler ➤ Kamu kurumları (Tarım Bakanlığı, gümrükler ve adli makamlar) ➤ Temsa Ulaşım Araçları Sanayi ve Ticaret A.Ş. (TEMSA) ➤ Sesli Betimleme Derneği (SEBEDER) ➤ Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE ➤ Farklı üniversitelerden öğretim elemanları ➤ Valladolid Üniversitesi ➤ Adana Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ➤ Yayınları ➤ Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar

Gıda Mühendisliği Bölümünün 2021 yılına ait Öz Değerlendirme Raporunda Belçika, Çekya, Fransa, İspanya, İtalya, Romanya, Polonya, Letonya ve Macaristan gibi

lkelerdeki niversitelerin lisans programları kapsamında bölümün ğrenci değişim anlaşmaları olduğu belirtilmiştir. 2022 yılı Birim Faaliyet Raporunda ise ğrenci hareketliliğini destekleyerek Türkiye ve Belçika'daki araştırma birimleri arasında bilimsel iş birliğinin kurulması ve geliştirilmesine katkıda bulunma hedefinden söz edilmiştir. Bölümün kurum dışı sınır genişletme politikalarında uluslararası bilimsel iş birlikleri yolu ile ğrenci hareketliliğinin sağlanmasına özel bir önem verildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra, kurum dışı iş birlikli çalışmalar yolu ile öğrencilerin sektöre ilişkin farkındalıklarının ve deneyimlerinin artırılmasının amaçlandığı incelenen dokümanlarda net bir şekilde görülmektedir. Bölümün 2021 yılına ait faaliyet raporunda öğrencilerin 2018 yılından itibaren intörn mühendislik eğitimi kapsamında 8. Yarıyıl (16 haftalık eğitim-ğretim süresince) ğrenciler Gıda Mühendisliğinde Uygulamalı İşyeri Eğitimi (GMİS) yönergesi kapsamında uygulamalı eğitimi (intörn mühendislik) tamamlaması gerekmekte olduğu belirtilmektedir. Örneğın, Uygulamalı İş Yeri Eğitimi Usul ve Esasları kapsamında "Bölüm ğrencilerinin öğrenim gördükleri lisans programıyla ilgili işyerlerini yakından tanımalarını ve işyerlerinde hiyerarşik düzeni, organizasyon yapısını, iş disiplini gözlemlemelerini sağlama" (s.1) amacına vurguda bulunulmuştur.

Gıda Mühendisliği Bölümünün kurum dışı iş birliklerinde Alkollü İçecekler Analiz zel Gıda Kontrol Laboratuvarının çalışmaları oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Çukurova Üniversitesi Alkollü İçecekler Analiz zel Gıda Kontrol Laboratuvarının, alkollü içecek analizlerinde uluslararası geçerli yöntemlerin uygulanması ve analiz hizmetlerinin güvenilirliğinin sağlanması ve performansının artırılması alanlarında özel sektör, bakanlık, gümrükler ve adli makamlara hizmet vermek amacıyla 2016 yılında kurulduğu laboratuvarın kurumsal web sitesinde ifade edilmiştir. Laboratuvarda alkollü içkilerin bileşimi, mevzuata ve coğrafı işarete uygunluk analizleri yapılmaktadır. Bölüm, kurum dışı iş birlikli çalışmaları kapsamında; Geleneksel rnler ve Coğrafı İşaretler Derneği ile iş birliği yaparak üreticilerin bilinçlendirilmesi ve Türkiye Çölyak Federasyonu ve Antalya Çölyak Derneği ile iş birliği yaparak lisansüstü çalışmalar kapsamında glutensiz fırıncılık ürünleri geliştirilmesi gibi gıda sektörüne katkıda bulunan önemli çalışmalara imza atmıştır.

Gıda Mühendisliği Bölümünün Birim z Değerlendirme Raporunda (2022), "niversite ve sanayi iş birliğinin büyütülüp pekiştirilmesi kapsamında PepsiCo-Frito Lay iş birliği" ile "STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında üniversitede okuyan ya da çalışan genç kadınları (15-25 yaşı) ve sektör liderlerini dijital

bir platform üzerinden bir araya getirmeyi amaçlayan bir mentorluk programı” (s.76) olan Milyon Kadına Mentor Programına bölümün üçüncü sınıfta eğitim gören kız öğrencilerinin dahil olmasının sağlandığı belirtilmiştir. Bölümün kurum dışı iş birlikli çalışmalarında, öğrencilerin hem eğitim gördükleri alan bağlamında hem de sosyal konular bağlamında gelişimini destekleyici çalışmaların oldukça önemli bir yer tuttuğu dikkat çekmektedir.

İletişim Fakültesi öğrencilerinin farklı dış paydaşlarla yürütülen iş birlikli projelerde görev almalarının sağlanması yoluyla öğrencilere hem teorik hem de uygulamalı eğitim olanaklarının sunulması, İletişim Fakültesine ait dokümanlarda kurum dışı sınır genişletme uygulamalarına yön veren baskın bir amaç olarak dikkat çekmiştir. SEBEDER ve TEMSA gibi kuruluşlarla birlikte gerçekleştirilen çalışmalarda öğrencilerin rol alması sağlanarak mesleki ve teknik becerilerinin geliştirilmeye çalışıldığı belirlenmiştir. İncelenen birim faaliyet raporlarında, İletişim Fakültesi öğrencilerinin film, haber, fotoğraf, afiş gibi medya içerikleri hazırlama eğitimlerinin yanı sıra görme ve işitme engellilerin engelsiz/eşit erişimi gibi farklı konu alanlarında da eğitim almalarını ve bu kapsamda üretilen medya içeriklerine katkıda bulunmalarını sağlayacak kurum dışı iş birlikli çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir. Fakültenin 2020 yılı faaliyet raporunda yer verilen “... Fakültemizde öğrencilerle sektör temsilcilerini bir araya getirecek kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler düzenlenmektedir” (s.38) ifadesi, kurum dışı sınır genişletme uygulamalarının fakülte tarafından kurumsal bir politika olarak benimsendiğini göstermektedir.

İletişim Fakültesinin TEMSA ile yaptığı iş birlikli çalışma protokolünde yer verilen maddeler de kurum dışı iş birliklerinde öğrenci faydasının gözetildiğini kanıtlar niteliktedir. Bu kapsamda öğrenci ücretlerinin ödenmesi, sigortalarının yapılması ve katılım belgelerinin düzenlenmesi, fakülte ve öğrenci katkısının proje çıktılarında belirtilmesi, iş birlikli çalışmalara katılan öğrencilerin özlük haklarının garanti altına alınmasına yönelik maddeler protokole eklenmiştir. Fakültenin teknik çalışmalar bağlamında teknik destek alması da kurum dışı sınır genişletme politikalarında göze çarpan bir diğer amaç olmuştur. Proje çıktılarının fakülte ile paylaşılması protokollerle düzenlenmiş ve fakültenin çalışma sonuçlarına ilişkin bilgilendirilmesi yolu ile fakülte düzeyinde örgütsel bilgi birikiminin sağlanması hedeflenmiştir.

YADYO’nun kurum dışı sınır genişletme uygulamaları kapsamında, öğretim hizmetlerinin zenginleştirilmesi için akademik birim içinden dış uzman görevlendirme ve öğretim hizmetlerini nitelik açısından geliştirme gibi amaçlarla iş birlikli çalışmalar

yürütüldüğü kurum içi değerlendirme raporlarında ifade edilmektedir. Kurum içi değerlendirme ve birim faaliyet raporlarında, öğretim elemanlarının öğretim ve araştırma yetkinliklerini geliştirme ve akademik personelin uluslararası hareketliliğini sağlama amacını taşıyan beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı sınır genişletme uygulamalarına geniş bir yer verildiği dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE biriminin ve farklı üniversitelerden uzmanların Yüksekokulda öğretim elemanlarına verdiği eğitimler, beşeri sermaye gelişimini destekleyici nitelikteki iş birlikli faaliyetler olarak öne çıkmaktadır. Yüksekokulun yürütmekte olduğu iş birlikli çalışmaların önemli bir bölümünün amacının, akademik kadrosunun beşeri sermaye gelişimine katkı sağlamak olduğu özellikle dikkat çekmiştir.

YADYO'nun birim faaliyet ve kurum içi değerlendirme raporlarında, iş birliği protokolleri uyarınca dış paydaşlara İngilizce dil eğitimi desteği verildiği ve farklı üniversitelerden ve kurumlardan uzmanlarla iş birliği içerisinde öğretim elemanlarına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlendiği belirtilmektedir. Yüksekokulun Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda uluslararası proje faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin eğitim faaliyeti organize ettiğine de bu raporlarda yer verilmiştir. Yüksekokulun kurum dışı sınır genişletme uygulamaları kapsamında, eğitim faaliyetlerinin yanı sıra öğretim süreçlerinde nitelikli eğitim materyallerinin kullanımının sağlanması amacı ile yayınevleri ile de iş birliği yapıldığı görülmüştür. Öğretim hizmetlerinin nitelik açısından geliştirilmesi amacıyla öğretim hizmetlerinin sunumunun ve ölçme değerlendirme çalışmalarının Yüksekokulda standart bir anlayış ile yürütülmesinin sağlanmasına yönelik iş birliği faaliyetlerine de önem verildiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla, YADYO'nun kurum dışı iş birliklerinin odaklandığı faaliyet alanının eğitim öğretim hizmetlerinin niteliğinin geliştirilmesi olduğu açıkça görülmektedir.

İş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin gelişimini sağlayarak kurum düzeyinde beşeri sermaye gelişimine de katkıda bulunabilecek nitelikteki kurum dışı sınır genişletme politikalarına ilişkin kodlamalar Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46

Beşeri Sermaye Gelişimi ile Bağlantılı Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikaları

Tema	Kodlar
Beşeri Sermaye Gelişimi ile Bağlantılı Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikaları	➤ Öğrencilerin sektörde çalışmasının sağlanmasına bağlı olarak uygulamalı eğitim süreçlerinin yönetimine ilişkin bölümün örgütsel bilgisinin artırılması ➤ Öğrencilerin sektörde çalışmasının sağlanmasına bağlı olarak sektörün kurumsal işleyişine dair örgütsel bilgi birikiminin artırılması ➤ Sektörün makine ve ekipman olanaklarından yararlanılmasına bağlı olarak öğretim elemanlarının uygulama becerilerinin geliştirilmesi ➤ Yurt dışındaki üniversiteler ile iş birlikleri yoluyla öğretim elemanlarının uluslararasılaşmasının sağlanması ➤ İş birlikli çalışmalar yolu ile farklı altyapı olanaklarının kullanımına bağlı olarak öğretim elemanlarının örgütsel kaynakları etkili kullanma becerilerinin geliştirilmesi ➤ Teknik konularda yapılan ortak çalışmalar ile akademik kadronun farklı bir alanda uzmanlık bilgisinin artırılması ➤ Öğretim görevlilerinin ders materyali değerlendirmesi yapmasının sağlanması ➤ Öğretim elemanlarına güncel öğretim yaklaşımlarını kullanma konusunda yetkinlik kazandırılması ➤ Kurum içinde ortak bir ölçme ve değerlendirme anlayışının oluşturulmasına yönelik eğitim düzenlenmesi ➤ Öğretim elemanlarına yönelik proje yazma konusunda eğitimler düzenlenmesi ➤ Yapay zekanın dil eğitiminde kullanımına dair öğretim elemanlarına yönelik eğitim seminerleri düzenlenmesi ➤ Öğretim elemanlarının yurt dışındaki üniversitelerde ders ve seminerler vermesi

Gıda Mühendisliği Bölümüne ait incelenen dokümanlarda, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı kurum dışı sınır genişletme politikaları bağlamında, iş birlikli çalışmalar yolu ile farklı altyapı olanaklarının kullanımına bağlı olarak öğretim elemanlarının örgütsel kaynakları etkili kullanma becerilerinin geliştirilmesinin amaçlandığı ortaya çıkmıştır. Yükseköğretimde uluslararasılaşma politikalarını da destekleyecek şekilde sınır genişletme politikaları kapsamında, yurt dışındaki üniversiteler ile iş birlikleri yoluyla öğretim elemanlarının uluslararasılaşmasının sağlandığı da belirlenmiştir.

Öğrencilerin sektörde çalışmasının sağlanmasına bağlı olarak sektörün kurumsal işleyişine dair örgütsel bilgi birikiminin artırılması, kurumsal düzeyde beşeri sermaye

gelişimine katkıda bulunan önemli bir kurum dışı sınır genişletme politikası olarak açığa çıkmıştır. Öğrencilerin sektörde verimli bir uygulamalı eğitim süreci geçirebilmesi için öğretim elemanlarının da sektörün işleyişi hakkında bilgi ve donanımlarını geliştirmesi ve bu şekilde öğrencilerini daha etkili bir şekilde yönlendirmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda, Gıda Mühendisliği Bölümü Uygulamalı İşyeri Eğitimi (GMİS) usul ve esaslarında uygulamalı işyeri eğitiminin amaçları kapsamında öğrencilerin; “öğrenim süreleri içinde kazandıkları bilgi, beceri ve yetkinliklerini pekiştirmek için uygulama yapmak”, “işletme deneyimlerini artırmak ve yapacakları işi tanımalarını sağlamak”, “işyeri yöneticileri, çalışanları ve ilgili diğer bireylerle ortak dil geliştirmelerini sağlamak” (s.1) amaçlarına yer verilmiştir. Ayrıca, “sektör çalışanlarının yaptıkları işleri yakından izlemek” (s.1) ve öğrencilere “iş yeri iletişim becerilerini kazandırmak” (s.1) amaçlarına da değinilmiştir. Dolayısıyla, öğrencilerin uygulamalı eğitimi bağlamında dış paydaşlarla yapılan iş birlikleri sektörün kurumsal işleyişine ilişkin örgütsel bilgi birikiminin artmasını sağlayarak akademik personelin çalışmalarına da fayda sağlamaktadır.

İletişim Fakültesinin birim faaliyet raporları ve iş birlikli çalışma protokolleri incelendiğinde, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı başlıca kurum dışı sınır genişletme politikalarından birisi, öğrencilerin sektörde çalışmasının sağlanmasına bağlı olarak uygulamalı eğitim süreçlerinin yönetimine ilişkin fakültenin örgütsel bilgisinin artırılması olmuştur. Öne çıkan bir başka kurum dışı sınır genişletme politikasının, teknik konularda yapılan iş birliği çalışmaları ile akademik kadronun farklı bir alanda uzmanlık bilgisini artırmasının sağlanması olduğu görülmektedir. İncelenen dokümanlarda, kurum dışı iş birlikli çalışmalar yolu ile akademik personelin uzmanlık alanlarının yanı sıra farklı alanlarda bilgi ve beceri kazanması amaçlanarak fakültenin beşeri sermaye gelişiminde çok yönlü bir gelişim anlayışının kurumsal bir politika olarak benimsendiği dikkat çekmektedir. Kurum dışı sınır genişletme politikalarında akademik personelin beşeri sermaye gelişimi, ağırlıklı olarak öğrencilerin gelişimine fayda sağlayan kurum dışı iş birlikleri bağlamında ele alınmıştır. Bu nedenle, kurum dışı sınır genişletme politikalarında öğrenci ve akademik personel gelişiminin eş zamanlı olarak sağlanmaya çalışıldığı dikkat çekmektedir.

YADYO’nun incelenen birim faaliyet raporlarında, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı kurum dışı sınır genişletme politikaları bağlamında, kurum içinde ortak bir ölçme değerlendirme anlayışının oluşturulmasına yönelik farklı kurumlardan uzmanlar tarafından eğitim verilmesine ve öğretim elemanlarına güncel öğretim yaklaşımlarını

kullanma konusunda yetkinlik kazandırılmasına yönelik uygulamalar öne çıkmaktadır. Proje yazma konusunda öğretim elemanlarına yönelik eğitim verilmesi ile bir yandan Yüksekokulun beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunulması amaçlanırken diğer yandan iş birlikli proje sayısının artırılması amaçlanmıştır. Yapay zekâ gibi yeni teknolojilerin dil eğitiminde kullanımına ilişkin öğretim elemanlarına yönelik eğitim seminerleri düzenlenerek öğretim kadrosunun mesleki gelişimi desteklenmeye çalışılmıştır. YADYO'nun kurum dışı sınır genişletme politikalarının önemli bir bölümünün akademik personelin mesleki gelişimini sağlamaya odaklandığı ve böylece kurumsal düzeyde bir beşeri sermaye gelişimine zemin hazırlayan bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır.

İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunabilecek nitelikteki kurum dışı sınır genişletme politikalarının biçimlendirilmesinde dikkate alınan faktörlere ilişkin kodlamalar Tablo 47'de yer almaktadır.

Tablo 47

Beşeri Sermaye Gelişimine Katkıda Bulunan Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarının Biçimlendirilmesinde Dikkate Alınan Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kodlar
Beşeri Sermaye Gelişimine Katkıda Bulunan Kurum Dışı Sınır Genişletme Politikalarının Geliştirilmesinde ve Uygulanmasında Dikkate Alınan Faktörler	Bürokratik Faktörler	➤ Tarafların görev ve sorumluluklarının kapsamlı bir şekilde tanımlanması
		➤ Öğrencilerin staj çalışmaları süresince özlük haklarının sözleşme kapsamında korunması
		➤ Öğrencilerin işyerinde edindikleri ticari sırları ve gizli belgeleri korumalarının sağlanması
		➤ Akademik birimin iş birlikli çalışmalara katkısının belirtilmesinin garanti altına alınması
		➤ Protokol hükümlerinde karşılıklı mutabakat ile yazılı olarak değişiklik yapılabilmesi
		➤ Ortak lisansüstü programlarda lisansüstü öğrencilerin yasal haklarının protokollerle korunması
		➤ Proje çıktılarının akademik birim ile paylaşımının garanti altına alınması
		➤ Geçerlik süresinin uzatılabileceği protokoller hazırlanması
		➤ Protokol hükümlerinde iş birliği süresinin sınırlandırılması
		➤ Fikri haklar paylaşımının düzenlenmesi
	Çalışma Anlayışına İlişkin Faktörler	➤ Proje süreç işleyişinde kullanılacak ölçütlerin tanımlanması
		➤ Sektörün öğrenci gelişimi açısından uygun ortamı ve şartları hazırlamasının garanti altına alınması
		➤ İş birlikli çalışma süresi ve aşamalarının belirlenmesi
		➤ İş birliği çıktılarının görünürlüğünün sağlanması
		➤ İş birliği yapılan biriminin kurum içinde tanıtımına yönelik düzenlemelerin yapılması
	Kurumsal Faktörler	➤ Akademik birimin iş birliği yapılan dış paydaşın yönetmelik ve iş akış düzenine uyum sağlayabilme potansiyeli
		➤ Akademik birimin iş birliği yapılan dış paydaşın bilgi güvenliği yönetim sistemine uyum sağlayabilme potansiyeli
		➤ Üniversitenin logosunun iş birliği dışında kullanılmamasının garanti altına alınması
		➤ İş birliği çıktılarında iş birliği yapan birimlerin kurumsal logolarının yer almasının sağlanması

Gıda Mühendisliği Bölümünün beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum dışı sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında; öğrencilerin staj çalışmaları süresince özlük haklarının sözleşme kapsamında korunması, öğrencilerin

işyerinde edindikleri ticari sırları ve gizli belgeleri korumalarının sağlanması ve bölümün iş birlikli çalışmalara katkısının belirtilmesinin garanti altına alınması dikkate alınan başlıca bürokratik faktörler olarak dikkat çekmektedir.

Birimin 2021 faaliyet raporunda GMİS programının “2013-2014 girişli öğrencilere uygulanmaya başlandığı”, “2017-2018 yılında isteğe bağlı olarak tamamlandığı” ve “2020-2021 eğitim öğretim yılında da zorunlu olarak uygulanmaya devam edildiği” vurgulanmaktadır (s.79). Gıda Mühendisliği lisans programı öğrencilerinin işyeri eğitimi sürecinde gizlilikle ilgili bazı hükümlere yer verilmiştir. Öğrencilerin, “GMİS çalışmaları sırasında ve sonrasında beş yıl boyunca yapılan çalışmalarla ilgili ticari sırları ve gizli belgeleri koruyacakları” (s.2) taahhüdünde bulunmaktadır. Bu kapsamda, öğrencilerin ifşa etmeyecekleri ve üçüncü şahıslara beyan etmeyecekleri bilgiler tanımlanırken gizli belgeleri koruyacakları da belirtilmektedir. Bu hükümler bir açıdan da gizlilik sözleşmesi niteliği taşımakta ve öğrencilerin iş yerindeki ticari sırları ve gizli bilgileri korumalarını garanti altına almayı amaçlamaktadır. GMİS sözleşmesinde öğrencilere yasal staj ücretlerinin ödenmesi garanti altına alınırken “Öğrencilere ilave ücret ödenip ödenmeyeceği işverenin tasarrufundadır. İşveren ve öğrenci arasındaki mali ilişkiler Çukurova Üniversitesini bağlamaz” (s.5) hükmü ile bölüme ve paydaş firmalara finansal konularda bir esneklik alanı sunulmaktadır.

Bölümün 2020 yılında yurtdışında bir üniversite ile yaptığı iş birliği protokolünde “Çalışma takvimindeki her türlü değişiklik, eş danışmanların gerekçeli talebi ile her iki üniversitenin yetkili birimlerinin onayı sonucunda gerçekleşir” (s.3) maddesine yer verilmiştir. Dolayısıyla, kurum dışı sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınırlandırıcı olmaması açısından protokol hükümlerinde karşılıklı mutabakat ile yazılı olarak değişiklik yapılabilmesi mümkün kılınmıştır.

Beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum dışı sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında, sektörün öğrenci gelişimi açısından uygun ortamı ve şartları hazırlamasının garanti altına alınması anlayışı öne çıkmaktadır. Gıda Mühendisliği Bölümünün 2021 yılında imzalamış olduğu GMİS sözleşmesinde “İşyeri yetkililerinin öğrencilerin bilgi ve becerilerinin uygulama ile gelişmesi için uygun ortamı ve şartları hazırlamaları” (s.2) ve “İş yeri yetkililerinin öğrencilerin performansını denetlemeleri ve değerlendirme formlarını Bölüm Başkanlığına göndermeleri” (s.2) gerektiği yönünde maddelere yer verilmiştir. Bu tür bağlayıcı maddeler ile sektörün

öğrencilerin bilgi ve becerilerinin gelişmesi için uygun ortamı ve şartları hazırlaması garanti altına alınmaya çalışılmaktadır.

Gıda Mühendisliği Bölümünün 2021 yılında imzalamış olduğu GMİS sözleşmesinin usul ve esaslar bölümünün öğrenci ile ilgili esaslar bölümünde, “GMİS öğrencileri eğitim yapacakları yerin çalışma koşullarına ve gündüz mesai saatlerine uyacak ve eğitimi iş yerinde dönem boyunca tam zamanlı olarak yapacaktır” (s.2) maddesine yer verilmiştir. Bu maddeden de anlaşılabileceği gibi, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum dışı sınır genişletme politikalarının belirlenmesinde dikkate alınan kurumsal faktörler bağlamında iş birliği yapılan dış paydaşın yönetmeliklerine ve iş akış düzenine uyum sağlanması garanti altına alınmaya çalışılmaktadır.

İletişim Fakültesine ait iş birlikli çalışma protokolleri incelendiğinde, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum dışı sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında dikkate alınan bürokratik faktörler kapsamında; tarafların sorumluluklarının kapsamlı bir şekilde tanımlanmasına, proje süreçlerinin işleyişinde kullanılacak ölçütlerin tanımlanmasına, proje çıktılarında fakülte ve öğrencilerin katkısının belirtilmesinin garanti altına alınmasına dikkat edildiği görülmüştür. Fakültenin 2021 yılında SEBEDER ile sesli betimleme konusunda imzaladığı iş birlikli çalışma protokolünde yer verilen “SEBEDER’in Betimleme Kumbarası için Çukurova Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencileri tarafından üretilen içeriklerde, içeriğin (öğrencinin onayı ve adıyla birlikte) Çukurova Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencisi/öğrencileri tarafından hazırlandığına ilişkin bilgi notu bulunacaktır” (s.2) maddesi çalışmada öğrencilerin katkılarının garanti altına alınmaya çalışıldığını göstermesi bakımından önemlidir. Birim faaliyet raporlarında ve iş birlikli çalışma protokollerinde, proje süreç işleyişinde kullanılacak ölçütlerin tanımlanmasının ve iş birlikli çalışma süresi ve aşamalarının belirlenmesinin teşvik edilen bir çalışma anlayışı olduğu dikkat çekmiştir.

İletişim Fakültesinin iş birliği yapılan dış paydaşın yönetmelik ve iş akış düzenine uyum sağlayabilme ve iş birliği yapılan dış paydaşın bilgi güvenliği yönetim sistemine uyum sağlayabilme potansiyeli, kurum dışı iş birliklerinde dikkate alınan kurumsal faktörler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, fakültenin 2021 yılında TEMSA ile yaptığı iş birlikli çalışmanın protokolünde “Proje çalışmasına dahil olan öğrencilerin TEMSA kurallarına veya TEMSA bünyesinde katılacağı uygulamaların gerektirdiği sadakat hükümlerine” (s. 3) aykırı davranması durumunda iş birlikli çalışmadan çıkarılacağı

ifade edilmesi bunun bir örneğidir. İncelenen iş birlikli çalışma protokollerinde, iş birliği yapılan dış paydaşlara ait verilerin korunması ile ilgili oluşturulan maddeler de taraflar arasında kurumsallığa önem vererek güvene dayalı bir çalışma sisteminin tesis edilmesine gösterilen hassasiyete işaret etmektedir. Hassasiyet gösterilen bu kurumsal faktörler aynı zamanda hem üniversite ve dış paydaşın kurumsal kimliğinin gözetildiğini hem de akademik personelin iş birlikli çalışmalarda profesyonel çalışma anlayışına sahip olmasının beklendiğini göstermektedir. Dolayısıyla, kurum dışı sınır genişletme politikalarında yer verilen kurumsal faktörler, fakülte düzeyinde profesyonel bir çalışma anlayışının yapılandırılmasını sağlayarak beşeri sermaye gelişimini de desteklemektedir.

YADYO tarafından gerçekleştirilen kurum dışı iş birlikli çalışmalara ilişkin dokümanlar ve faaliyet raporları incelendiğinde, beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunan kurum dışı sınır genişletme politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında Yükseköğretim için finansal bağlayıcılık oluşturulmamasına ve iş birlikleri öncesinde parasal kaynakların belirlenmesine özen gösterildiği görülmüştür. Kurum dışı sınır genişletme politikalarında finansal faktörlerden ziyade bürokratik faktörlere daha fazla dikkat edildiği anlaşılmıştır. İş birliği protokollerinde, geçerlik süresinin uzatılabileceği protokollerin hazırlanmasına ve protokol hükümlerinde karşılıklı mutabakat ile yazılı olarak değişiklik yapılabilmesine imkân tanınmıştır. Dolayısıyla, kurum dışı iş birliklerinde bürokratik süreçlerin de sınırlandırıcı bir etkisinin olmaması ve ihtiyaçlar dahilinde çalışılabilmesine elverişli bir iş birliği sürecinin yapılandırılması için çaba gösterildiği belirlenmiştir. Protokollerde yazılı olarak değişiklik yapılabilmesine olanak veren maddelere imzalanan iş birliği protokollerinde yer verilmiş ve Yükseköğretim olası anlaşmazlıklarda iş birliğinden çıkma hakkı garanti altına alınmıştır.

YADYO tarafından gerçekleştirilen iş birlikli çalışmalarda protokol hükümlerinde iş birlikli çalışma süresinin sınırlandırıldığı ve öğretim kadrosunun hak ve yükümlülüklerinin de tanımlandığı açıkça görülmektedir. Böylece, kurum dışı iş birliği faaliyetlerinin çerçevesinin net bir şekilde ortaya konması amaçlanmıştır. Ayrıca, iş birliği protokollerinde fikri haklar paylaşımının düzenlenmesine yönelik maddelere yer verildiği dikkat çekmiştir. Yükseköğretim 2022 yılında öğretim ve araştırma personelinin iş birliği konusu bağlamında imzalamış olduğu bir iş birlikli çalışma protokolünde, “Değişime katılan katılımcıların mucit veya yazar olarak görüldüğü fikri mülkiyet hakları, anlaşmaya dahil olan üniversitelerin katkı oranlarına göre mülkiyeti olacaktır. Bu durum, yazarlara ait olan manevi hakkın tanınmasını etkilemez” (s.3) maddesine yer verilmiştir. Dolayısıyla, beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı kurum dışı sınır genişletme

politikaları kapsamında fikri mülkiyet hakları iş birliği sürecinin başlangıcında düzenlenmektedir.

YADYO'nun kurum dışı iş birlikli çalışmalara ilişkin iş birliği protokolleri incelendiğinde, uyuşmazlıkların çözümünde karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın esas alınmasına ve protokollerde tarafların karşılıklı anlaşmalarına bağlı değişiklik yapılabilmesine uygun bir çalışma anlayışının şekillendirildiği görülmektedir. Ayrıca, kurum dışı iş birliği faaliyetlerinin çıktılarının görünürlüğünün sağlanmasına özel bir önem verildiği ve bu çalışmalarda kurumsal görünürlüğün garanti altına alınmaya çalışıldığı dikkat çekmektedir. Kurumsal görünürlük ile de bağlantılı olarak iş birliğinde yer alan kurumların logolarının iş birliği çıktılarında bulunmasının sağlanmasına ancak logoların iş birlikli çalışma dışında kullanılmamasına ilişkin yazılı hükümler de protokollerde belirtilmiştir. Bu doğrultuda 2022 yılında imzalanan bir iş birlikli çalışma protokolünde, “Bu anlaşmanın imzalanması, her iki kuruma, yalnızca bu anlaşma amacıyla tarafların logolarını ve/veya markalarını kullanma izni verir” (s.3) hükmüne yer verilmiştir. Dolayısıyla, kurum dışı sınır genişletme politikaları ile kurumsal görünürlük sağlanırken Yüksekokulun kurumsal kimliğinin korunmasına da özen gösterilmektedir.

4.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına İlişkin İkinci Düzey Analiz Bulguları

Üniversitenin üç farklı akademik biriminin kurum içi ve kurum dışı sınır genişletme politikalarının akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı bir şekilde incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda, beşeri sermaye gelişimini destekleyen kurumsal sınır genişletme politikaları sırasıyla kurumsal politikalar, sosyal bağlam, kurumsal söylem, güç ilişkileri ve sınır genişletici lider profili çerçevesinde incelenerek analiz edilmiştir.

4.2.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Uygulamalarına Yönelik Kurumsal Politikalara İlişkin Bulgular

Beşeri sermaye gelişimi bağlamındaki sınır genişletme uygulamalarına yön veren kurumsal politikalar analiz edildiğinde, uygulamada olan kurumsal politikaların yanı sıra uygulanmasına ihtiyaç duyulan kurumsal politikalar olduğu da belirlenmiştir. Bu bağlamda belirlenen mevcut kurumsal politikalar ve ihtiyaç duyulan kurumsal politikalar Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletmeye ilişkin kurumsal politikalar

Şekil 2’de görüldüğü gibi, sınır genişletmenin beşeri sermaye gelişimini destekleyecek şekilde uygulanmasında etkili olan kurumsal politikaların başında, eğitimin niteliğini ve araştırma alt yapısını geliştirme doğrultusunda faaliyet gösterilmesi yer almaktadır. İş birlikli çalışmalarda eğitimin aksatılmamasına, iş birliği çıktılarına dayalı dersler açılmasına ve iş birlikleri yoluyla öğrencilere eğitim olanakları sunulmasına ilişkin uygulamalara özen gösterilmektedir. Böylece, aynı zamanda akademik personelin de öğretim ve organizasyon yeterliklerinin geliştirilmesine olanak sağlanmaktadır. İş birliği çıktılarına dayalı kurum içi eğitim organizasyonlarının yapılması ve iş birlikli projeler geliştirilmesine ilişkin eğitimler verilmesi yoluyla da hem akademik personelin mesleki gelişimi desteklenmekte hem de kurumun eğitim hizmetlerine ilişkin alt yapısı güçlendirilmektedir.

Sınır genişletme çalışmalarında insan gücü yetiştirme de kurumsal bir politika olarak öne çıkmıştır. Projeler kapsamında öğrencilere çalışma olanağı sağlanması sonucunda iş birlikli çalışmalar insan gücü yetiştirmeye de hizmet etmektedir. Bu politikanın aynı zamanda akademik personelin de öğrencilerin yetiştirilmesi ile ilgili süreçlerde deneyim kazanmasını sağladığı saptanmıştır.

Araştırma alt yapısının geliştirilmesi iş birlikli çalışmalarda en baskın şekilde gözetilen kurumsal politikalardandır. Araştırma alt yapısı kapsamında hem akademik personelin araştırma yeterliklerinin geliştirilmesine hem de araştırmalar için gerekli olanakların temin edilmesine odaklanılmaktadır. Özellikle akademik personelin kurum içinde mevcut olmayan araştırma olanaklarından iş birlikli çalışmalar sayesinde faydalanmasının, bir yandan fiziki ve teknik açıdan araştırma niteliğinin artmasını sağladığı diğer yandan akademik personelin uygulama becerilerini geliştirmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir.

Sınır genişletme uygulamalarının belirli alanlar ile sınırlı kalmaması açısından kurum içi ve kurum dışı iş birliklerinin odaklandığı çalışma alanlarının çeşitlendirilmesinin bir politika olarak gözetildiği anlaşılmıştır. Bu şekilde üniversitenin sadece eğitim ve araştırma açısından gelişimi değil sosyal ve kültürel projelerin üretilmesiyle sosyal ve kültürel gelişiminin de sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, sınır genişletme uygulamalarının kapsamını genişletebilmek adına iş birliklerinde yer alan ortak sayısının artırılmasına gayret edilmektedir.

Kurumsal kalite bilincinin geliştirilmesi, sınır genişletme politikalarındaki ortak nitelik olarak ortaya çıkmıştır. İş birliği konusundan bağımsız bir şekilde kalite süreçlerinin işletilmesine ve personelin bu yönde hesap verebilir olmasına özen

gösterilmektedir. İş birlikli çalışmaların sürdürülebilirliğini sağlama hedefi ise sınır genişletme uygulamalarında kapsayıcı bir kurumsal politika olarak yer edinmektedir. Planlama ve denetim çalışmalarında sürdürülebilirlik önemli bir gündem maddesi olarak ele alınmaktadır.

Gerek kurum içi gerekse kurum dışı iş birlikli çalışmaların başlatılmasına karar verilmesinde bu çalışmaların uygulanabilirliği göz önünde bulundurulmaktadır. Dolayısıyla durum tespiti, ihtiyaç analizi ve denetim çalışmalarına yönelik kurumsal politikalar sınır genişletme uygulamalarına ilişkin süreçlere entegre edilmektedir. Sınır genişletme uygulamaları boyunca denetim çalışmaları kurumsal amaçlar doğrultusunda iyileştirme odaklı yapılmakta ve bu amaçla akademik personel ile hem bireysel hem de grup düzeyinde düzenli toplantılar gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılardaki değerlendirmelerin aynı zamanda akademik personelin uzmanlık alanları doğrultusunda mesleki gelişimine de katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan değerlendirme çalışmalarında iş birliği süreci bağlamında akademik personelin yetkinliklerinin değerlendirilmesine de yer verilmektedir. Böylece, akademik personel hem uygulama sürecinde hem de değerlendirme sürecinde mesleki gelişimini destekleyici bir ortamda çalışma olanağına sahip olabilmektedir.

Sınır genişletme politikaları her ne kadar ulusal ve uluslararası düzeyde ele alınsa da bölgesel gelişime katkı sağlayacak çalışmalara ve bu bağlamda bölgesel ortaklıklara öncelik verilmektedir. Bu doğrultuda yapılan iş birlikli çalışmalarda da bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınmaktadır. Bu şekilde topluma hizmet sunmayı da bir politika olarak benimseyen kurumun akademik personelinin, bölgesel ihtiyaçlara yönelik farkındalıkları sayesinde daha etkili bir hizmet sunumu gerçekleştirebildiği ortaya çıkmıştır.

İş birlikli çalışmalarda topluma ve sektöre katkıda bulunmanın yanı sıra kurumun ihtiyaçlarının karşılanması da bir amaç olarak gözetilmektedir. Özellikle dış paydaşlarla yapılan iş birliklerinde finansal ve fiziki ihtiyaçların karşılanmasına dikkat edilmektedir. Bununla birlikte dış paydaşlarla yapılan çalışmalarda finansal açıdan kuruma yönelik sınırlandırıcı veya bağlayıcı bir durumun oluşturulmamasına bir başka deyişle, kurumun çalışmalarının finansal yetersizliklerden dolayı sektöre uğramasına izin verilmemesine özen gösterilmektedir.

Şekil 2 incelendiğinde, sınır genişletmenin akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunabilmesi açısından geliştirilmesi gereken kurumsal politikalar olduğu da görülmektedir. İş birliği çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlama hedefinin her ne kadar kurumsal politikalar kapsamında yer edindiği belirlense de belirli bir iş

birliği çalışması özelinde sürdürülebilirliğin sağlanmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal düzeyde sınır genişletme çalışmalarında devamlılık gözlenmesine rağmen mevcut ortaklıklar bağlamında devam çalışmalarının sağlanmasına yönelik kurumsal politikalara gereksinim duyulduğu anlaşılmıştır.

İş birlikli çalışmaların planlanmasına ve yürütülmesine ilişkin bağlayıcı nitelikte kurumsal bir standart oluşturulması sınır genişletme çalışmalarında bir gereklilik olarak belirlenmiştir. Bu konuda yazılı bir düzenleme yapılmasının akademik personelin de sistemli çalışması bakımından faydalı olabileceği anlaşılmıştır. Bu çalışmalara bir standart getiren kurumsal politikaların eksikliğinin sürdürülebilirlik önünde de bir engel teşkil ettiği anlaşılmıştır. Yine sürdürülebilirlik ile ilgili olarak kurumun gerek iç gerekse dış ortaklarla yaptığı sınır genişletme çalışmalarının yeterince duyurulmadığı ve bu nedenle tanıtım çalışmalarına yönelik politikaların oluşturulması gerektiği tespit edilmiştir. Hatta akademik personelin geçmişteki iş birlikli çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgiler edinebileceği kurumsal bir kayıt sistemine ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır.

Fiziki ve teknik alt yapı yetersizliklerinin sınır genişletme çalışmalarını sınırlandırdığı ve bu nedenle akademik personelin özellikle araştırma kapasitesinin artırılması açısından alt yapı çalışmalarında iyileştirme politikalarını gerekli bulduğu saptanmıştır. Bu yöndeki eksikliğin giderilebilmesinde akademik birimlere iş birlikli çalışmalar yürütebilmeleri için özel bir bütçe tahsis edilmesinin kurumsal bir politika olarak faydalı olabileceği belirlenmiştir.

Akademik personelin sınır genişletme çalışmalarının, kariyer yükselmelerinde etkili olacak şekilde dikkate alınmasını sağlayacak politikalara ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Sınır genişletme çalışmalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunabilmesi açısından bu yönde teşvik mekanizmalarının yapılandırılmasının kurumsal bir politika olarak faydalı olabileceği açığa çıkmıştır.

Her ne kadar sınır genişletme kapsamında uluslararasılaşmayı destekleyici çalışmaların yapılmasına bir politika olarak yer verilse de akademik personelin uluslararası iş birlikleri kurmasında önemli bir rolü olan yurt dış hareketliliğinin finansal açıdan desteklenmesine ilişkin politikalarda eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle dış finansal kaynak sağlama yönünde kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesine yönelik politikalara da özellikle ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır.

İş birlikli çalışmaların kurum içinde yaygınlaşabilmesi için iş birlikli çalışma olanakları ve bu çalışmaların nasıl yürütüldüğü hakkında akademik personelin ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilmesine ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu nedenle iş birlikli

alışmalar hakkında akademik personelin sürekli danışma hizmeti alabilmesine olanak sağlayan kurumsal politikaların gerekliliği anlaşılmıştır. Ayrıca, akademik personelin iş birlikli çalışmalarda uzmanlık alanları doğrultusunda çalışmaya odaklanabilmesi ve sekreteryaya niteliğindeki işlerle ilgilenerek zaman kaybetmemesi açısından sınır genişletme çalışmaları özelinde yardımcı personel istihdamına yönelik kurumsal politikaların oluşturulabileceği ortaya çıkmıştır.

4.2.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarının Sosyal Bağlamına İlişkin Bulgular

Sınır genişletme politikalarının, akademik personelin beşeri sermaye gelişimini desteklemesi çerçevesinde, sosyal bağlam açısından analiz edilmesi sonucunda sosyal bağlamı tanımlayıcı faktörler belirlenmiştir. Sosyal bağlamı tanımlayıcı olumlu ve olumsuz faktörler Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamı

Şekil 3’te görüldüğü gibi, sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamı, ağırlıklı olarak akademik personelin beşeri sermaye gelişimini destekleyici olumlu faktörler çerçevesinde şekillenmiştir. Sınır genişletme politikaları aracılığıyla demokratik, katılımcı ve paylaşımcı bir çalışma ortamı oluşturulmasıyla iç ve dış paydaşların deneyimlerini ve en iyi uygulama örneklerini birbirleri ile paylaşmasına uygun bir sosyal ortam hazırlanmaktadır. Kurumun sahip olduğu gelişim odaklı kurum kültürü, sınır genişletme uygulamalarında özellikle akademik personele yönelik mesleki gelişim süreçlerine önem verilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda akademik personel için belirli konular özelinde yapılandırılan oryantasyon süreçleri hem akademik personelin sosyalleşmesine olanak sağlamak hem de beşeri sermaye gelişimini desteklemektedir.

Sınır genişletme politikalarının gerek tasarım gerekse uygulama süreçlerinde takım çalışmasının teşvik edildiği ve böylece iç ve dış paydaşlar arasında etkileşime ve güvene dayalı sosyal ilişkiler geliştirilebildiği anlaşılmaktadır. Hatta bu doğrultuda sosyal ilişkileri de güçlendirme amacıyla toplantı ve komisyon çalışmalarına özel bir önem verildiği dikkat çekmektedir. Ancak, sınır genişletme politikaları kapsamında hem iş birliklerinin başarısının sağlanması hem de beşeri sermaye gelişimini güçlendirmesi bakımından grup çalışmaları kadar bireysel çalışmalara da önem verildiği ve bireysel çalışmalar ile grup çalışmalarının bir arada eşgüdümlü bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir.

Sınır genişletme politikaları doğrultusunda paydaşlar arasında cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği gözetilerek sosyal süreçler işletilmektedir. Öte yandan kadın akademik personelin iş birlikli çalışmalarda daha etkin olmasını sağlamaya yönelik pozitif ayırım politikalarının uygulanmasına da önem verilmektedir. Sınır genişletme politikalarının uluslararasılaşmayı teşvik eden yapısı sayesinde kurum içinde çok kültürlü bir ortam oluşması sağlanmaktadır. Bu durum özellikle akademik personelin mesleki ve sosyal gelişimi açısından önemli bir zenginlik olarak görülmektedir. Kurumun yenilikçi ve girişimciliği teşvik eden çalışma ortamı da sınır genişletme politikalarının uygulanmasına ve akademik personelin gelişiminin teşvik edilmesine elverişli bir sosyal ortam tesis etmektedir.

Sınır genişletme politikalarının akademik personelin yeni sosyal ilişkiler kurmasını sağlayarak mesleki ağlarında genişlemeyi mümkün kılması, sosyal bağlamın beşeri sermaye gelişimi açısından en katkı sağlayıcı nitelikleri arasında ön plana çıkmıştır. Kurum düzeyinde iş birlikli çalışmalar sosyal organizasyon düzenleme açısından da bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve bu doğrultuda hem iş birlikli çalışmalar süresince hem

de bu çalışmaların çıktılarına dayalı olarak sergi gibi çeşitli sosyal etkinlikler organize edilmektedir. Sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişime katkıda bulunacak şekilde başarıyla uygulanmasında özellikle akademik personelin ikili sosyal ilişkilerini etkin bir şekilde sürdürmesine olanak sağlayan sosyal yapının etkili olduğu görülmektedir.

Sınır genişletme politikalarının kurumsal görünürlüğü ve kurumsal güvenirliliği artırma işlevi bu politikalar kapsamında sosyal ilişkilerin hem etkili hem de şeffaf bir şekilde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Sosyal bağlamın paydaşlarla etkileşim açısından dinamik ve şeffaf yapısı kurumsal görünürlüğü ve güvenirliliği de beraberinde getirmektedir. Öğrencilerden akademik personele, sektör temsilcilerinden sendika ve yerel medya temsilcilerine kadar farklı niteliklerdeki katılımcıların sınır genişletme uygulamaları kapsamındaki faaliyetlerde yer alması sağlanarak bu faaliyetlerde sosyal açıdan zengin bir ortam oluşturulmaktadır. Akademik personelin farklı niteliklerdeki katılımcılarla etkileşim halinde çalışması da beşeri sermaye gelişimlerini güçlendirici bir işlev üstlenmektedir. Sınır genişletme uygulamalarında oldukça geniş kapsamlı bir katılımcı çeşitliliği sağlansa da bu uygulamalar boyunca taraflar arasında uzlaşmacı bir ilişki ikliminin hâkim olduğu belirlenmiştir. Sınır genişletme uygulamalarında sosyal bağlam, yüz yüze iletişim ve etkileşimin yanı sıra dijital platformlar aracılığıyla yapılan bilgilendirme ve tanıtım paylaşımları yoluyla da güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Kurumun sınır genişletme politikalarındaki sosyal bağlamını, sadece fiziki ortamlardaki paylaşımlar değil dijital ortamlardaki paylaşımlar da biçimlendirmektedir.

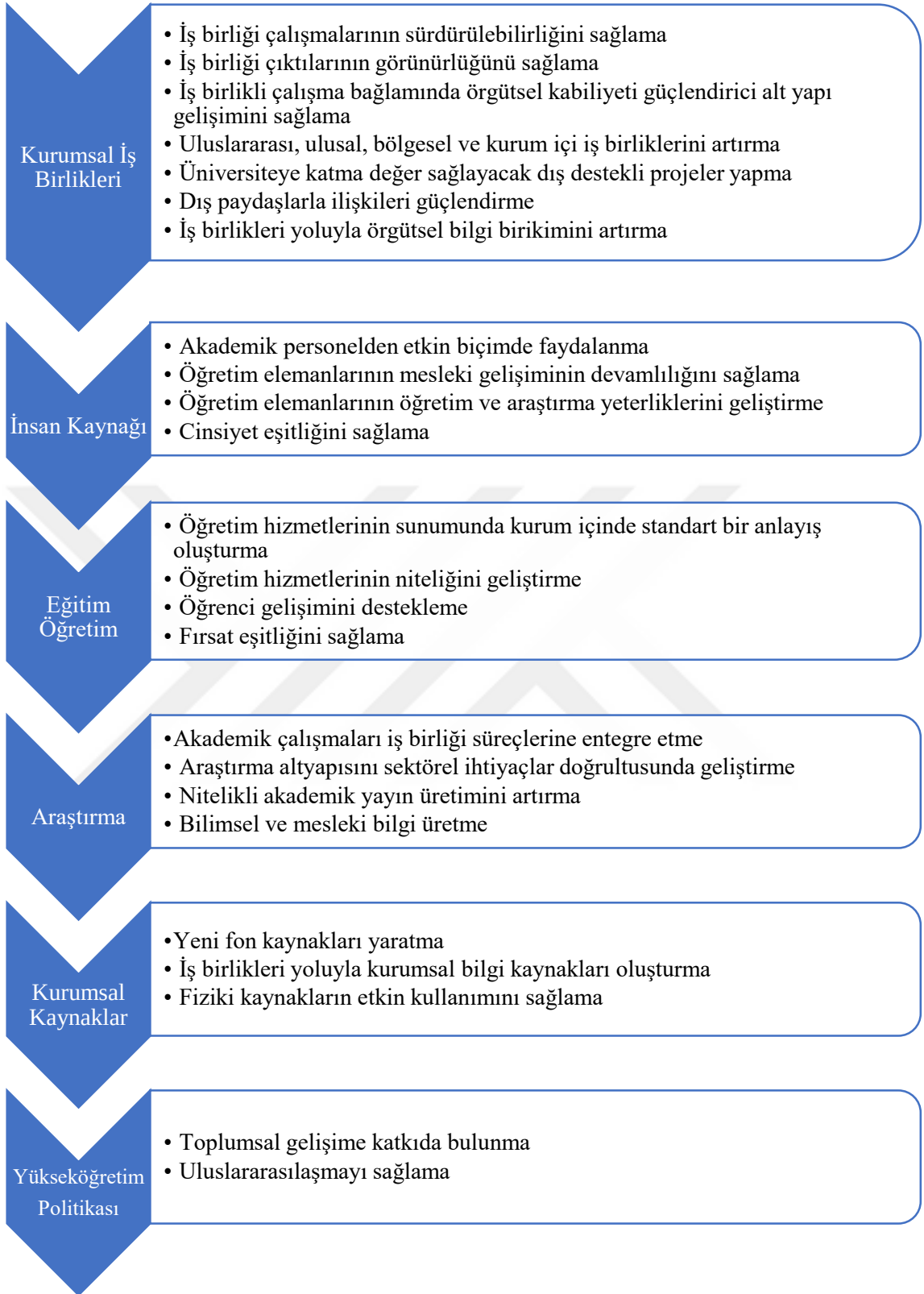
Şekil 3'te görüldüğü üzere, sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimini desteklemesi bakımından kurumun sosyal bağlamının gelişime açık olduğu alanlar da bulunmaktadır. Kurum düzeyinde akademik personelin birbiri ile iletişime geçmesine ve böylece iş birlikli çalışmaların da tasarlanmasına zemin hazırlayabilecek sosyal etkinliklerin yeterince düzenlenmediği görülmektedir. Dış paydaşlarla iletişim kanalları yeterli görülmesine rağmen kurum içinde sosyal süreçlerin daha aktif bir şekilde işletilmesine yönelik iletişim kanallarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. İş birlikli çalışmaların gerek toplumla gerekse kurum içinde paylaşılmasına yönelik tanıtım çalışmalarının da daha fazla yapılmasına ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Tanıtım çalışmalarının yeterli olmamasının, sosyal ilişkilerden beşeri sermaye gelişimini güçlendirecek düzeyde verim alınamamasına neden olabildiği ortaya çıkmıştır.

Sınır genişletme uygulamalarında genellikle aynı öğretim elemanlarının görev almasının, sosyal bağlamı zayıflattığı ve kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimini sınırlandırabildiği belirlenmiştir. Akademik personelin kurumsal aidiyetine ilişkin hususlar hem olumlu hem de olumsuz faktörler kapsamında ortaya çıkmıştır. Kurumun sınır genişletme uygulamalarındaki sosyal bağlamının, akademik personelin kurumsal aidiyetini geliştirici bir niteliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak iş birlikli çalışmalarda kurumsal aidiyet eksikliği yaşayan personelin yer almasının, bu çalışmaların kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimine katkı sağlamasını olumsuz yönde etkileyebildiği de saptanmıştır. Dolayısıyla, sınır genişletme uygulamalarında bir yandan görevli personel çeşitliliğini sağlama ihtiyacı olduğu diğer yandan bu uygulamalarda sürekli görev almayan personelin de kurumsal aidiyetini güçlendiren sosyal süreçlere ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır.

Sınır genişletme uygulamalarında kararların genellikle yönetim düzeyinde alındığı uygulayıcıların karar süreçlerine yeterince dahil edilmediği belirlenmiştir. Karar sürecinin sosyal niteliğe de sahip bir yönetsel süreç olarak yansımalarının, sınır genişletme uygulamalarındaki sosyal bağlamı da şekillendirdiği anlaşılmıştır. Akademik personelin iş birlikli çalışmaları daha fazla sahiplenerek ve sosyal dokuya sahip süreçlerde daha fazla yer alarak beşeri sermayelerini geliştirmede aktif olmaları için sınır genişletme uygulamalarındaki karar süreçlerine daha fazla dahil olmaları gerektiği saptanmıştır.

4.2.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına Yönelik Kurumsal Söyleme İlişkin Bulgular

Sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında kurumsal söylemde nasıl bir yer edindiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda kurumsal söylemin kurumsal iş birlikleri, insan kaynağı, eğitim öğretim, araştırma, kurumsal kaynaklar ve yükseköğretim politikası çerçevesinde şekillendiği ortaya çıkmıştır. Kurumsal söylemin sınır genişletme politikalarına ilişkin uygulamaları ve hedefleri bir arada içerecek şekilde biçimlendiği belirlenmiştir. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarına ilişkin kurumsal söylemin çerçevesi Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarına ilişkin kurumsal söylem

Şekil 4 incelendiğinde, kurumsal söylemin ağırlıklı olarak kurumsal iş birliklerinin artırılması, niteliğinin tanımlanması ve iş birliklerinde benimsenen anlayışın vurgulanması bağlamında olduğu görülmektedir. Kurumsal iş birlikleri kapsamında özellikle dış paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi ve katma değer yaratacak dış destekli projelerde yer alınması öne çıkan söylemler arasındadır. Kurumsal iş birliklerinin uluslararası, ulusal, bölgesel ve kurum içi olmak üzere dört boyutta sürdürülmesi iş birliği politikalarında hâkim bir söylem olarak dikkat çekmektedir. Kurumsal söylem analiz edildiğinde, iş birlikli çalışmaların niteliğinin nasıl olması gerektiği ve dolayısıyla iş birlikli çalışmaların sonucunda ne tür çıktılar elde edilmesinin hedeflendiği de açık bir şekilde görülmektedir. Bu doğrultuda kurumun iş birlikli çalışmalarının örgütsel bilgi birikimini artırmaya hizmet etmesi gerektiği yönünde bir söylem bulunmaktadır. Aynı zamanda, iş birlikli çalışma bağlamında örgütsel kabiliyeti güçlendirici alt yapı gelişimini sağlama bir hedef olarak kurumsal söylemde yer edinmiştir. Kurumun iş birlikli çalışmaları aracılığıyla fiziki, teknik ve beşeri alt yapının geliştirilebileceği ve böylece iş birliklerinin daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayabilecek örgütsel kabiliyette de bir gelişim elde edileceği belirtilmektedir. Bu söylem, sınır genişletme politikalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine uzun vadeli bir anlayışla katkıda bulunma ekseninde şekillendirilmiştir. Kurumsal iş birliği çalışmalarını genel olarak sürdürülebilir kılma ve bu çalışmaların çıktılarının gerek kurumda gerekse toplumda görünürlüğünü sağlama da baskın bir kurumsal söylem olarak sınır genişletme çalışmalarında benimsenen anlayışı ortaya koymaktadır.

Sınır genişletme politikalarına ilişkin kurumsal söylemde, akademik personel odaklı insan kaynağı gelişimi geniş bir yer kaplamaktadır. Öğretim elemanlarının hem öğretim hem de araştırma yeterliklerinin iş birlikleri yoluyla geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu konudaki kurumsal söylem, iş birlikli çalışmaların bir mesleki gelişim sahası olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Böylece, aynı zamanda öğretim elemanlarının mesleki gelişiminin devamlılığının da sağlanabileceğinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. İş birlikli çalışmalarda kadın akademik personelin aktif bir şekilde rol almasını sağlamaya yönelik cinsiyet eşitliğini teşvik eden politikalara da kurumsal söylemde yer verilmiştir.

Sınır genişletme politikaları, bir yandan eğitim öğretim hizmetlerini diğer yandan araştırma hizmetlerini geliştirmede kurumsal söylem kapsamında bir araç olarak görülmektedir. Bu doğrultuda kurumsal söylem, öğretim hizmetlerinin niteliğini artırarak kurum içinde aynı kalite standartlarında ve fırsat eşitliği ilkesi doğrultusunda öğretim

hizmeti sunulması anlayışının benimsendiğine işaret etmektedir. İş birlikli çalışmaların akademik personelin gelişimini sağlaması yoluyla aynı zamanda öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimini de sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır.

Akademik araştırma çalışmalarının iş birliği süreçlerine entegre edilmesi sayesinde bilimsel ve mesleki bilgi üretilmesi ve böylece iş birliklerine dayalı nitelikli yayın üretiminin artırılması kurumsal söylemde önemli bir yer kaplamaktadır. Araştırma alt yapısının sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesiyle hem sektör ile iş birliklerinin hem de kurumsal araştırma kapasitesinin güçlendirildiği kurumsal söylemden anlaşılmaktadır. Araştırma alanındaki kurumsal söylemin, akademik personelin beşeri sermaye gelişimini teşvik edecek ve destekleyecek şekilde yapılandırıldığı görülmüştür.

Kurumun sahip olduğu beşeri, fiziki ve finansal kaynakların iş birlikli çalışmalara bağlı olarak geliştirilmesi, söylem alanlarının tamamının kesişiminde yer alan en baskın söylemlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Finansal kaynak tedarik etme, kurumun fiziki kaynaklarının kurum içinde ortak ve verimli kullanımını sağlama ve örgütsel bilgi kaynakları oluşturma, iş birliği süreçlerinde hem dikkat edilen faktörler hem de hedeflenen çıktılar olarak ifade edilmektedir.

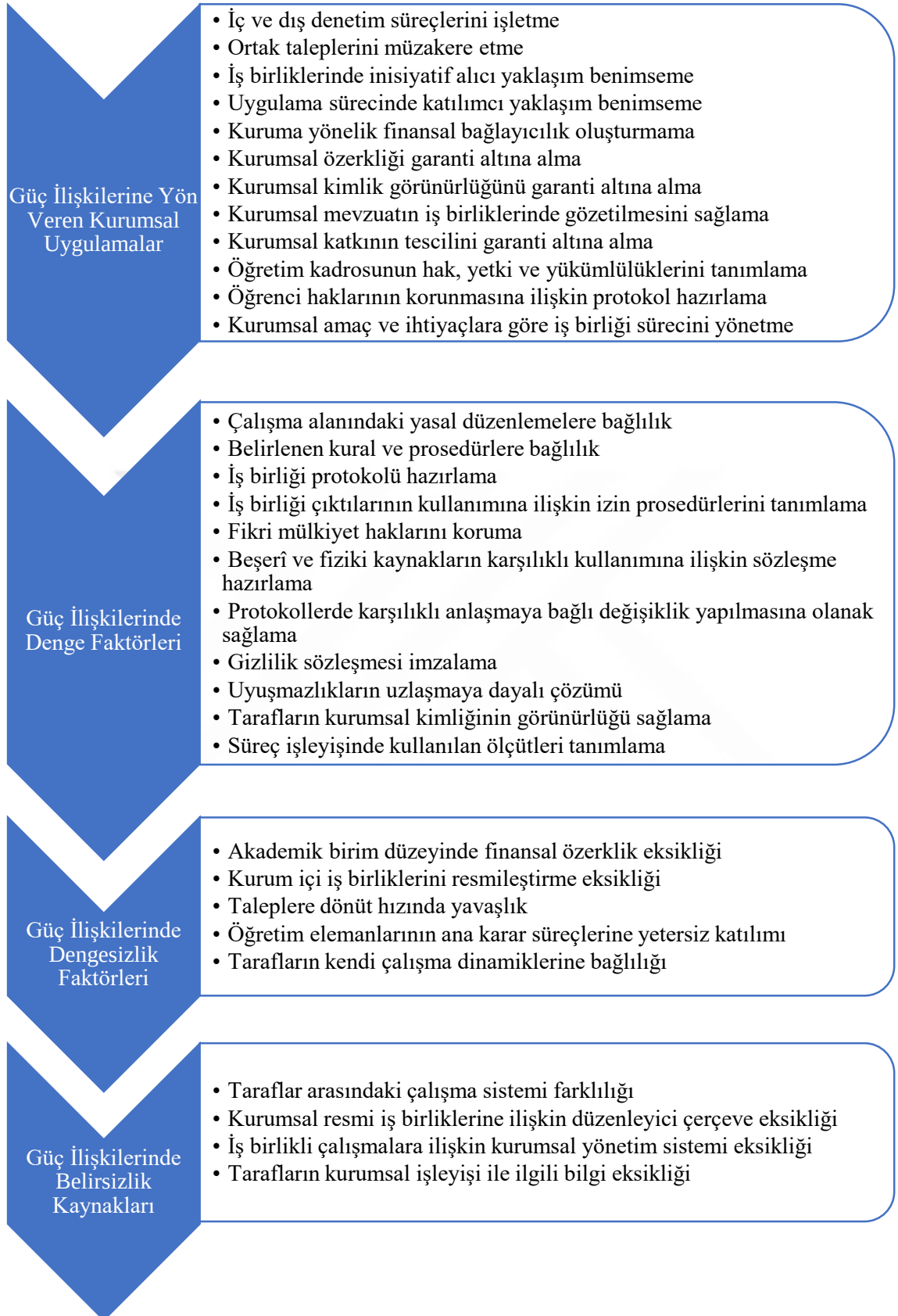
Türk yükseköğretim sisteminde benimsenen politikalara da kurumsal söylemde rastlanmaktadır. Üniversitenin iş birliği çalışmalarında topluma fayda sağlamanın gözetilmesi ve özellikle akademik personelin topluma hizmet çalışmalarını da yürütmesi dikkat çekmektedir. Akademik personel ve öğrenci hareketliliğinin ve uluslararası iş birlikli akademik çalışmaların teşvik edilmesi bağlamında uluslararasılaşmayı sağlama, kurumsal söylemde farklı alanlardaki çalışmaları kapsayıcı bir şekilde ifade edilmektedir. Uluslararasılaşma ile ilgili kurumsal söylemin hem bu alandaki hedefler hem de yapılan çalışmalar çerçevesinde oluşturulduğu görülmektedir.

4.2.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarındaki Güç İlişkilerinin Yapısına İlişkin Bulgular

Akademik personelin beşeri sermaye gelişimi ile bağlantılı olarak sınır genişletme politikalarının geliştirildiği ve uygulandığı süreçlerde, iş birliklerinin tarafları arasındaki güç ilişkilerinin nasıl biçimlendiği analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sınır genişletme politikalarında güç ilişkilerinin yapısının; güç ilişkilerine yön veren kurumsal uygulamalar, güç ilişkilerinde denge ve dengesizlik faktörleri ve güç ilişkilerinde belirsizlik kaynakları çerçevesinde şekillendiği saptanmıştır. Beşeri sermaye gelişimi

bağlamında sınır genişletme politikalarındaki güç ilişkilerinin yapısına ilişkin belirlenen çerçeve Şekil 5’te gösterilmiştir.





Şekil 5. Beşeri sermaye gelişimi bağlamında sınır genişletme politikalarında güç ilişkilerinin yapısı

Şekil 5 incelendiğinde, sınır genişletme politikaları kapsamında iş birliklerinin tarafları arasındaki güç ilişkilerine kurumsal düzeyde yürütülen uygulamaların yön verdiği görülmektedir. Sınır genişletme politikalarının her aşamasında iş birliklerindeki paydaşların talepleri doğrultusunda kurumsal müzakere süreçlerinin işletilmesine önem verildiği belirlenmiştir. Müzakere süreçlerine bağlı olarak alınan kararların uygulanmasında inisiyatif alıcı bir yönetim yaklaşımının benimsendiği de anlaşılmıştır. Sınır genişletme politikalarını oluşturma aşamasından ziyade uygulama aşamasında katılımcı bir yaklaşım benimsendiği ve görevli akademik personelin ve paydaşların tamamının süreçlere dahil edildiği ortaya çıkmıştır. Akademik personelin özellikle uygulama aşamasında süreçlere yön verebilme olanağına sahip olmasının kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimini desteklediği görülmüştür. Ayrıca, iş birlikli çalışmalara yönelik iç ve dış denetim süreçlerinin aktif bir şekilde işletilmesi ve bu süreçlerde akademik personelin yeterliklerinin de değerlendirilmesi, akademik personelin gelişimini teşvik eden bir mekanizma görevi üstlenmektedir. İç ve dış denetim süreçlerinin işletilmesi aynı zamanda, iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin ve paydaşların görev tanımlarına uymalarını sağlayarak güç ilişkilerinin de olumlu bir şekilde kurulmasını sağlamaktadır. Akademik personelin iş birlikli çalışmalar kapsamındaki hak, yetki ve yükümlülüklerinin tanımlanması da bir yandan güç ilişkilerindeki tarafları ortaya çıkarmakta diğer yandan personelin sistemli gelişimini güçlendiren bir işlev göstermektedir.

Kurumsal uygulamalar her ne kadar iş birliklerinin uzlaşmacı bir tarzda yönetilmesini sağlasa da bu uygulamaların asıl amacı, kurumsal amaçlara ulaşılabilmesini sağlamak ve kurumsal prensipler doğrultusunda iş birliklerini yönlendirmektir. Bu doğrultuda sınır genişletme çalışmalarında kurumsal özerkliği zedeleyebilecek hiçbir karara veya eyleme yer verilmemesine ve iş birliği ortaklarının tamamı tarafından kurumun mevzuatına uygun bir şekilde çalışılmasına özellikle odaklanılmaktadır. Özellikle dış paydaşlarla yapılan iş birlikli çalışmalarda kurumsal katkının kayıt altına alınmasına ve belirtilmesine önem verilmektedir. İş birlikli çalışmaların tamamında kurumsal kimliğin görünür olması hedeflenmektedir. Böylece, aynı zamanda yapılan çalışmalar bağlamında kurumsal katkının bilinirliği de sağlanmaktadır. Bu kapsamda, kurumsal logoların iş birliği çalışmalarında kullanımına özen gösterilmektedir. Sınır genişletme politikalarında kuruma yönelik finansal bağlayıcılık oluşturulmaması prensibi benimsenmiştir. Sınır genişletme çalışmalarının ağırlıklı olarak dış finansman kaynakları

ile yürütüldüğü ve finansal kaynak yetersizliğinden dolayı kurumun çalışmalarının kesintiye uğratılmasına mümkün olduğunca izin verilmediği belirlenmiştir.

Sınır genişletme çalışmalarında özellikle öğrencilerin dahil olduğu projelerde öğrenci haklarının korunmasına ilişkin protokoller hazırlanmaktadır. Bu uygulama, mesleki etik göstergesi olarak görülmekle birlikte güç ilişkilerinden etkilenebilecek her paydaşın süreçlerde dikkate alındığının bir göstergesi olarak da belirlenmiştir. Sınır genişletme politikalarına yön veren bu kurumsal uygulamalar, iş birlikli çalışmalarda güç ilişkilerinin çerçevesinin kurumun amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulduğunu göstermektedir. Özellikle dış paydaşlarla olan iş birliklerinde kurumun bu konuda yönlendirici taraf olduğu ortaya çıkmıştır. Güç ilişkilerinde kurumun yönlendirici taraf olmasının iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin de süreç tasarımı ve yönetimi açısından kendisini geliştirmesine zemin hazırladığı açığa çıkmıştır.

Sınır genişletme politikalarındaki güç ilişkilerinin yapısal özellikleri analiz edildiğinde, iş birlikli çalışmaların tarafları arasındaki güç ilişkilerinin dengeli bir yapıda sürdürülmesini sağlayan faktörlerin yanı sıra güç ilişkilerinde dengeyi bozan faktörlerin de olduğu belirlenmiştir. Ancak, güç ilişkilerinde denge unsuru olarak işlev gösteren faktörlerin iş birlikleri üzerinde daha belirleyici olduğu saptanmıştır. Tarafların iş birliğinin konu alanındaki yasal düzenlemelere ve iş birliği sürecinin başlangıcında görüş birliğiyle belirlenen kurallara uygun çalışması, taraflar arasında sorun yaşanmasına engel olarak ilişkilerin dengeli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, iş birliği sürecinin başlangıcında çalışma sürecine ilişkin protokol hazırlanması ve bu protokol kapsamında iş birliği çıktılarının nasıl ve hangi şartlar altında taraflar tarafından kullanılabileceğinin tanımlanması ile görüş ayrılığı veya çıkar çatışması oluşmasının önüne geçilmektedir. İş birliğinde yer alan ortakların fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik tedbirler de hem çalışma sürecinde hem de sonrasında çatışma yaşanmasına engel olmaktadır. Bazı iş birlikli çalışmalarda tarafların paylaşılmasını istemedikleri ticari veya stratejik konular olabilmektedir. Bu gibi durumlarda ise gizlilik sözleşmesi imzalanarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Sınır genişletme çalışmalarında yer alan tüm paydaşların, çalışmaya yönelik katkılarının bilinir olmasını istedikleri ve bu nedenle tüm paydaşların kurumsal görünürlüklerini sağlamaya yönelik politikaların uygulandığı ortaya çıkmıştır. Böylece, aynı zamanda iş birliği ortakları arasındaki güç dengesi de görünür kılınmaktadır.

Her ne kadar sınır genişletme çalışmalarının ortakları arasındaki güç dengesi daha çok protokoller aracılığıyla sağlanmaya çalışılsa da sosyal ilişkiler bağlamındaki güvene dayalı uygulamalar da bu süreçte etkili olmaktadır. Hazırlanan protokollerin karşılıklı anlaşmaya bağlı olarak güncellenebildiği ve herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında uzlaşmacı bir yaklaşımla fikir alışverişi yapılarak çözüm yolu bulunduğu belirlenmiştir. Güvene dayalı faktörlerin güç ilişkilerinde yer edinmesi ise güvenilir bulunan kurumlar veya bireyler ile iş birlikli çalışmalar yapılmasından kaynaklanmaktadır. Sınır genişletme çalışmalarının tarafları arasında çalışmaları engelleyebilecek nitelikte olumsuz bir güç ilişkisi bulunmadığı anlaşılmıştır. Bu tür bir güç ilişkisinin oluşmamasının en önemli nedenlerinden biri de iş birliği sürecinin işleyişinde kullanılan ölçütlerin uzlaşmaya dayalı olarak sürecin başlangıcında belirlenmesidir. İş birliği sürecinin ayrıntılı bir şekilde planlanması ve organize edilmesinin olası çatışmaları engellediği saptanmıştır. Örneğin, bu kapsamda beşeri ve fiziki kaynakların taraflar arasında ortak kullanımının nasıl gerçekleşeceğinin bile sözleşmeler ile açığa kavuşturulması, yıkıcı güç savaşlarının ortaya çıkmasının önüne geçmektedir. Sınır genişletme politikaları bağlamında güç ilişkilerinin çoğunlukla yönetsel uygulamalar aracılığıyla dengelendiği ve böylece iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin sadece uzmanlık alanlarında değil yönetsel süreçlerde de deneyim kazandığı saptanmıştır.

Sınır genişletme politikaları bağlamında güç ilişkilerinde denge kaybına neden olan faktörlere bakıldığında, bu faktörlerin daha çok kaynaklardaki veya uygulamalardaki eksikliklerden kaynaklandığı görülmektedir. Akademik birimlerin iş birlikli çalışmalar sonucunda elde ettikleri finansal kazancı tamamen kendi bünyesinde kullanamamasının veya iş birlikli çalışmalar için birim düzeyinde özel bir bütçenin olmamasının, güç ilişkilerine yönelik olumsuz bir bakış açısı oluşturabildiği anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra, dış sınır genişletme çalışmalarında resmi anlaşmalara önem verilmesine rağmen iç sınır genişletme çalışmalarının her zaman resmi anlaşmalara dayalı olarak yapılmaması süreç içinde taraflar arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Öte yandan, öğretim elemanlarının iş birliği çalışmalarının uygulama aşamasındaki kararların alınmasına aktif bir şekilde dahil edilirken süreçlerin başlangıcındaki ana karar süreçlerine yeterince dahil edilmedikleri belirlenmiştir. Bu durumun akademik personelin yaratıcılığını ve yönetsel deneyim kazanma fırsatını sınırlandırarak kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimi açısından da kısıtlayıcı bir ortam oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bahsedilen bu faktörlerin taraflar arasında fikir ayrılıkları yaşanmasına neden olarak güç ilişkilerinde dengesizlik oluşturmalarına rağmen iş birlikli çalışmaların yürütülmesini engellemediği anlaşılmıştır.

Sınır genişletme çalışmaları kapsamındaki güç ilişkilerinde belirsizlik kaynağı olarak adlandırılan faktörler, iş birliği sürecinde nasıl çalışılması gerektiği konusunda bilgi eksikliğine veya tarafların birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiğini yeterince bilmediğine işaret etmektedir. Tarafların çalışma sistemlerindeki farklılığın ve birbirlerinin kurumsal işleyişine hâkim olmamalarının belirsizliğe yol açarak güç ilişkilerinin biçimlendirilmesini geciktirdiği anlaşılmıştır. Kurumsal düzeyde iş birlikli çalışmalara yön veren resmi nitelikte düzenleyici bir çerçeveye ve aynı zamanda iş birlikli çalışmalara ilişkin kayıtlara, ihtiyaç duyulan dokümanlara ve bilgilere erişilebilmesini sağlayacak kurumsal bir yönetim sistemine de ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Bu yöndeki kurumsal ihtiyaçların akademik personelin güç ilişkilerini şekillendirme konusunda belirsizlik yaşamasına neden olduğu saptanmıştır. Güç ilişkilerinde belirsizliğe yol açan faktörler genel olarak bilgi eksikliğine dayandığından, bu faktörlerin aynı zamanda akademik personelin iş birlikli çalışmalar bağlamında planlı gelişimini ve projeler kapsamında insan kaynağı yetiştirilmesini sınırlandırabildiği açığa çıkmıştır.

4.2.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletici Lider Profiline İlişkin Bulgular

Sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında incelenmesi sonucunda bu politikaların geliştirme ve uygulama aşamalarında akademik birim yöneticilerinin ve iş birlikli çalışmalarda yönetici veya yürütücü konumunda bulunan akademik personelin liderliklerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda sınır genişletme politikalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunacak şekilde oluşturulmasında ve uygulanmasında etkili olan liderlik profili analiz edilerek sınır genişletici lider profili tanımlanmıştır. Sınır genişletici liderlik profili ilişkili olduğu liderlik türleri, davranış, nitelik ve beceri bağlamında analiz edilerek Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Sınır genişletici liderlik profili

Şekil 6’da görüldüğü gibi, sınır genişletici liderlik katılımcı, paylaşımcı, demokratik, etik, girişimci ve kapsayıcı liderlik davranışlarını ve özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Sınır genişletici liderlik, katılımcı karar verme süreçlerinin işletilmesini gerektirmesi bakımından katılımcı liderlik ile ortak özellikler taşımaktadır. Sınır genişletici liderler, özellikle yetki devretmeye verdikleri önem açısından paylaşımcı liderlik sergilerken, iş birlikli çalışmalarda yer alan personelin görüşlerini paylaşmasını teşvik ederek demokratik bir çalışma ortamı sağlaması açısından demokratik liderlik sergilemektedirler. Sınır genişletici liderlikte personelin tamamının iş birlikli çalışma alanındaki yasal düzenlemeler ile uyumlu çalışmasının teşvik edilmesi, fikri mülkiyet haklarına önem verilmesi ve çalışmalar ile ilgili izin prosedürlerine özen gösterilmesi gibi uygulamalar, sınır genişletici liderliğin etik liderlik ile kesiştiği hususları göstermektedir. Girişimci liderlik sınır genişletici liderlik kapsamında izlerine en fazla rastlanan liderlik türü olarak belirlenmiştir. Sınır genişletici liderlerin ortak projeler için teknik ve finansal destek sağlayacak paydaş bulma girişimleri, finansal kaynak yaratma girişimleri ve dış paydaş desteği kazanmaya yönelik arayışları aslında girişimci liderler olduklarını da göstermektedir. Sınır genişletici liderler, iş birlikli çalışmalar boyunca sergiledikleri davranışlar ve oluşturdukları çalışma ortamları dikkate alındığında kapsayıcı lider profili de çizmektedirler. İş birlikli çalışmalarda yer alan personelin farklı görüşlerine saygı göstermeleri, kadın personelin çalışmalarda aktif olması yönünde özel çaba göstermeleri, personelde aidiyet duygusu oluşturmaya çalışmaları ve personelin ihtiyaç duyduğu her an onlar ile görüşerek erişilebilir olmaları sınır genişletici liderlerin aynı zamanda kapsayıcı liderlik sergilediklerine işaret etmektedir.

Sınır genişletici liderlerin davranışları incelendiğinde, iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin mesleki gelişimini desteklemeye yönelik davranışları baskın bir şekilde sergiledikleri görülmektedir. Projelerde yer alan personelin mesleki yeterliklerini çalışma konusu bağlamında değerlendirmeye, proje hazırlama konusunda ve uygulamadaki projelerin konuları bağlamında kurum içinde eğitimler düzenlemeye ve akademik personeli eğitim faaliyetlerine katılmaları için görevlendirmeye özel önem vermektedirler.

Etkili bir şekilde takım kurmaya yönelik davranışlar da sınır genişletici liderliğin göze çarpan davranışları arasında yer almaktadır. Takım üyelerini uzmanlık ve ilgi alanlarına göre görevlendirmeye ve görev dağılımını etkili bir şekilde yapmaya ilişkin davranışlar sınır genişletici liderler için kritik bir konumda bulunmaktadır. Aynı zamanda, takım üyeleri arasındaki uyuma ve üyelerin ihtiyaç ve taleplerine dikkat ederek takım içi

dinamikleri yönlendirme, sınır genişletici liderlikte bir davranış alanı olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütsel öğrenmeye olanak sağlayıcı davranışlar sınır genişletici liderliğin ayırt edici bir diğer davranış alanı olarak belirlenmiştir. Sınır genişletici liderlerin; iyi uygulama örneklerinin akademik birimler arasında paylaşımını sağlaması, iş birlikli çalışmalar bağlamında akademik yayınlar yapılmasını teşvik etmesi, yapılan iş birlikli çalışmaları modellemesi, proje hazırlama ve yapılan projelerin çıktılarının yaygınlaştırılması bağlamında eğitimler düzenleyerek personeli mesleki gelişime teşvik etmesi gibi spesifik davranışları örgütsel öğrenmeyi hedefleyen liderler oldukları anlamına gelmektedir.

Sınır genişletici liderlerin niteliklerine bakıldığında ise sistem düşüncesine sahip oldukları dikkat çekmektedir. İş birlikli çalışmaları etkileyebilecek içsel ve dışsal tüm faktörleri dikkate alarak planlama yapmakta ve yapılan çalışmalarda hem teknik hem de beşeri boyuttaki tüm hususları göz önünde bulundurmaktadırlar. Öte yandan, sınır genişletici liderlerin sahip oldukları uzmanlık gücü belirgin bir nitelik olarak göze çarpmaktadır. Akademik çalışmalarında başarılı olmalarının yanı sıra proje yürütme konusunda deneyimli oldukları ve yönetsel tecrübeye de sahip oldukları görülmektedir.

Yüksek bir çalışma motivasyonuna sahip olan sınır genişletici liderler, eylem odaklı bir çalışma anlayışına sahiptirler. Planlama çalışmalarını eylem odaklı bir anlayışla yönlendirmekte ve karar süreçlerinde alınan kararların eyleme nasıl geçirileceğinin muhakemesini sürekli yapmaktadırlar. Pratik bir zekaya sahip oldukları belirlenen sınır genişletici liderler, bu sayede eylem odaklı bakış açısını da kolaylıkla uygulamaya geçirebilmektedirler. İş birlikli çalışmaların eylem sürecinde de kararlı yapıları dikkat çekmektedir. Bu nedenle, aynı zamanda sosyal ilişkilerinde de güven verici bireyler oldukları anlaşılmıştır.

Sınır genişletici liderlerin becerileri incelendiğinde, iletişim becerileri ve sosyal becerilerinin oldukça gelişmiş olduğu anlaşılmaktadır. İş birlikli çalışmalarda yer alan personeli motive edici bir dil kullanarak kolaylıkla motive edebildikleri görülmüştür. Empati kurma becerilerinin gelişmiş olması nedeniyle iç ve dış paydaşlar ile empatik ilişkiler kurabilen bireyler oldukları ortaya çıkmıştır. İş birlikli çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesi açısından ikna kabiliyetlerini iç ve dış paydaşlar ile iletişimlerinde rahatlıkla kullanabilmektedirler. İkna kabiliyetlerinin gelişmiş olması sayesinde aynı zamanda müzakere becerilerini de etkili bir şekilde kullanabildikleri anlaşılmıştır. Böylece, iş

birlikli çalışmaların belirlenen hedeflerden sapma olmadan sonuçlanmasını sağlayabildikleri belirlenmiştir.



BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular, alan yazında araştırma konusuna ilişkin yapılmış diğer çalışmaların bulguları ile karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

5.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Geniştlemeye Yönelik Kurumsal Politikalara İlişkin Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, iş birlikli çalışmalarda öne çıkan önemli bir kurumsal politikanın, araştırma alt yapısının geliştirilmesi olduğunu göstermektedir. İş birlikli çalışmalar yolu ile bir yandan akademik personelin araştırma yeterliklerinin geliştirilmesi hedeflenirken diğer taraftan araştırmalar için gerekli olanakların temin edilmesine odaklanılmaktadır. Böylece, akademik personelin iş birlikli çalışmalar sayesinde kurum içinde mevcut olmayan araştırma olanaklarından faydalanması sağlanırken fiziki ve teknik açıdan üniversitenin araştırma niteliğinde de gelişim elde edildiği belirlenmiştir. Bu bakımdan iş birlikli çalışmaların, akademik personelin teorik bilgilerini uygulamaya aktarma becerilerinin gelişimine de katkı sağladığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, sınır genişletmeye yönelik kurumsal politikaların hem üniversitenin fiziki ve teknik kaynaklarını zenginleştirdiği hem de akademik personelin beşeri sermayesini geliştirdiği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, Lentjushenkova (2021), yükseköğretim kurumlarının beşeri sermaye gelişiminin kurumların sahip olduğu kaynaklar ve diğer kurumlarla iş birliği yaparak ek mali kaynaklar çekme kabiliyeti ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle, üniversitelerin fiziki ve teknik alt yapısını geliştirmeye yönelik finansal politikalar ile beşeri sermayesini geliştirmeye yönelik insan kaynağı politikalarının birbirini destekleyecek şekilde yapılandırılabilceği ortaya çıkmaktadır.

Üniversite içerisinde gerçekleştirilen sınır genişletme uygulamaları kapsamındaki iş birlikli çalışmalarda, bu çalışmaların eğitim öğretim sürecini aksatmamasına özen gösterildiği anlaşılmıştır. Akademik personelin öğretim ve yönetim deneyimlerine katkı sağlayabilecek ve akademik personele mesleki gelişim eğitimi alma olanağı sunabilecek iş birlikli projelerin gerçekleştirilmesine önem verildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, üniversitenin akademisyen kaynağının daha etkin bir biçimde değerlendirilebilmesi

hedefi doğrultusunda, üniversitenin gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmaların nitelikli insan gücü yetiştirme politikası göz önünde bulundurularak planlandığı ve uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. İş birlikli çalışmalar aracılığı ile akademik kadronun mesleki gelişiminin sağlanması ve üniversitenin örgütsel bilgi birikiminin artırılması önemli kurumsal politikalar olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara benzer şekilde, Lentjushenkova (2021) yükseköğretim kurumlarının meslek örgütleri, işverenler ve yabancı üniversiteler ile birlikte gerçekleştirdikleri iş birlikli çalışmaların örgütsel bilgiyi artırdığını ve akademik personelin niteliğini geliştirdiğini saptamıştır.

Araştırmada, iş birlikli çalışmalara ilişkin kurumsal politikalar oluşturulurken karar alma süreçlerinde kurumun araştırma alt yapısının iyileştirilmesi ve araştırmalar için gerekli teçhizatın iş birlikli çalışmalar yolu ile temin edilmesi anlayışının hâkim olduğu belirlenmiştir. Üniversitenin, gerçekleştirdiği iş birlikli çalışmalar bağlamındaki kurumsal politikalarında, toplumsal katkı sağlama hedefinin vurgulanmasının yanı sıra kurumun finansal ve fiziki ihtiyaçlarının karşılanmasının da ön planda tutulduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular, iş birlikli çalışmaların; eğitim süreçlerinin kalitesini artırdığını, öğrencilere çeşitli/zengin eğitim fırsatları sağladığını, teçhizat desteği sağlayarak teknik altyapı sorunlarına çözüm bulduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgularla benzer şekilde, Chin, Bell, Munby ve Hutchinson (2004), kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda, ortaklıkların hem okullara hem de yükseköğretim kurumlarına bireysel olarak gerçekleştiremeyecekleri hedefleri gerçekleştirmeleri için seçenekler sunarak fayda sağlayacağını ve ortaklıkların, öğrenciler için daha fazla eğitim erişimi ve fırsatı sunabileceğini belirtmektedir. Bu şekilde, eğitim kurumlarında gerçekleşen inovasyon odaklı çalışmalar sonucunda ise daha büyük bir kamu yararı elde edilebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, ortaklık girişimleri kurum içi hedeflere ulaşılmasına yardımcı olabilmekte ve verimli kaynak paylaşımını kolaylaştırabilmektedir (Russell & Flynn, 2000). Öte yandan, iş birlikleri kurumların teknoloji taleplerini karşılamasına yardımcı olurken (Sink, Jackson, Boham, & Shockley, 2004) daha iyi hizmet sunumu sağlamalarını da destekleyebilmektedir (Bragg, 2000).

Araştırmada, örgüt veya akademik personel düzeyinde gelişim elde edildiğini gösteren çıktılar aracılığıyla iş birliklerinin güçlendirilmesine yönelik kurumsal politikaların da sınır genişletme uygulamalarına yön verdiği ortaya çıkmıştır. Bu politikalar, aslında sınır genişletme çalışmalarının hem üniversite içinde hem de üniversite dışında yaygınlaştırılmasını da hedeflemektedir. Bu çıktılara örnek olarak, düzenli olarak organize edilen uluslararası kongreler ve öğrenciler ile öğretim

elemanlarının ortak çalışması sonucunda hazırlanan basılı ve dijital yayınlar gösterilebilir. Dolayısıyla, sınır genişletme uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik politikalar bir yandan da kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişime katkıda bulunmaktadır. Üniversitenin iş birlikli çalışmalarının artırılmasında en etkili olan kurumsal politikalar arasında üniversitenin özellikle dış paydaşlara tanıtımını sağlayan iletişim ve yaygınlaştırma odaklı çalışmaların bulunduğu dikkat çekmiştir. Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili olarak, dış paydaşları hedef alan ve üniversitelerin topluma hizmet yönlerini dile getiren kampüs yayınlarının, aynı zamanda üniversitelerin halkla ilişkiler çabalarını ilerletmeye de hizmet edebileceği vurgulanmaktadır (Holland, 1997). Ancak, bu araştırmada, üniversitenin iş birlikli çalışmalarına ilişkin verilerin kayıt altına alındığı bir sistemin olmamasının, kurumsal politikalar bağlamında önemli bir eksiklik olduğu da belirlenmiştir. Topluma hizmet faaliyetlerine ilişkin merkezi bir veri tabanı tarafından desteklenen güçlü merkezi iletişimin, sosyal yardım programlarının geliştirilmesinde kampüs iş birliğini teşvik edebileceği ve benzer faaliyetlerin tekrarını azaltabileceği belirtilmektedir (Mankin, 2000). Bu araştırmada iş birlikli çalışmalar bağlamında merkezi iletişimi güçlendirecek bir veri tabanına ilişkin belirlenen eksiklik, iş birliği faaliyetlerinin özgünlüğü önünde de sınırlandırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada öne çıkan bir diğer önemli bulgu, kurum içinde gerçekleştirilen iş birlikli çalışmaların da özünde kurum dışı iş birlikli çalışmaları güçlendirmeye hizmet etmesi olmuştur. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların resmi prosedürler takip edilerek protokollerle düzenlendiği belirlenirken, kurum içi iş birlikli çalışmaların zaman zaman bu tür resmi prosedürler olmadan da gerçekleştirildiği görülmüştür. Dolayısıyla, kurum içi iş birlikli çalışmalar kurumsal düzenlemelerden daha çok ikili sosyal ilişkiler yolu ile sürdürülmektedir. Bu açıdan, kurum içi iş birlikli çalışmalar bağlamındaki iletişimin, planlı bir yaklaşım benimsenerek gerçekleştirilmediği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, sınır genişletme çalışmalarının bilinirliğinin sağlanmasına yönelik iletişim ve yaygınlaştırma odaklı kurumsal politikalar, daha çok kurum dışı iş birlikli çalışmaların sayısını ve etkisini artırmayı amaçlamaktadır.

Üniversitenin sınır genişletme politikalarına ilişkin kurumsal söylemde bu politikalar, ulusal ve uluslararası düzeyde ele alınsa da bölgesel gelişime katkı sağlayacak iş birlikli çalışmalara ve bölgesel ortaklıklara özel bir önem verildiği ve yapılan iş birlikli çalışmalarda bölgesel ihtiyaçların dikkate alındığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, toplumsal katkının, üniversitelerin üçüncü misyonunun kilit bir unsuru olduğunu ve üniversitelerin yerel toplumla etkileşim yoluyla bölgenin ihtiyaçlarını ve önceliklerini gerçekten

anlayabileceğini ve faaliyetlerini en fazla etkiyi yaratacak şekilde düzenleyebileceğini ifade eden Stolze ve Sailer'in (2021) elde ettiği bulgularla örtüşmektedir. Bölgesel gelişimin yanı sıra, ülkenin dışa bağımlılığını azaltacak iş birlikli çalışma çıktılarına ulaşabilmek için üniversitede kurumsal olarak özel bir çaba gösterildiği belirlenmiştir. Üniversitenin kurumsal sınır genişletme politikalarının belirlenmesinde, ülkenin ve toplumun sorunlarının dikkate alınarak bu sorunlara çözüm olabilecek sınır genişletme uygulamalarının tercih edilmesi dikkat çekici bir bulgu olmuştur. Benzer şekilde, Konuk ve Öztürk (2010), üniversite- sanayi iş birlikleri bağlamında iş birlikli çalışmaların, ekonomik varlıkların en uygun etkinlik çerçevesinde kullanılmasını sağlayarak ülkenin ekonomik dinamiklerine ivme kazandırdığını ve yerel kaynakların keşfedilip kullanılmasını sağlayarak yerel kalkınmada da etkili olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmada, üniversitenin topluma hizmet sunmayı kurumsal bir politika olarak benimsemesi ve üniversitenin akademik kadrosunun, bölgesel ihtiyaçların farkında olması sonucunda iş birliği faaliyetleri kapsamında bölgesel ihtiyaçları merkeze alan topluma hizmet çalışmaları gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Üniversitenin topluma hizmet etme ve toplumsal katkı sunma konularındaki kararlılığı, akademik birimlere ait dokümanlardaki kurumsal söylem bağlamında da net bir şekilde görülmüştür. Üniversitenin araştırma faaliyetleri ile topluma hizmet faaliyetlerini bütünleştirebilmek ve üniversitedeki bilgi birikimini topluma aktarmak için çaba gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bulguyu destekleyen sonuçlara Kellogg Komisyonu'nun (2000, 2001), etkili toplumsal katılımın yedi özelliğini tanımladığı raporda rastlanmaktadır. Raporda bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır: Toplumun kaygılarına duyarlı olmak, sorun çözmeye yönelik ortak yaratıcı yaklaşımlara toplum ortaklarını dahil etmek, toplumun farklı görüşleri olduğunda arabuluculuk rolü üstlenmek için tarafsızlığı korumak, uzmanlığı toplum için erişilebilir kılmak, toplumsal katkıyı kurumun öğretim, araştırma ve hizmet misyonlarıyla bütünleştirmek, üniversite genelinde toplumsal katkıya uyumlu bir ortam oluşturmak ve toplumla ilişkili projelere yönelik ortaklaşa fon aramak için toplum ortaklarıyla birlikte çalışmak. Bu araştırmada da üniversitenin, toplum ortaklarını özellikle sosyal ve kültürel projelere dahil etme yönünde girişimlerde bulunduğu saptanmıştır. Akademik personelin de toplumsal sorunlara çözüm bulma potansiyeli olan araştırmalara yönlendiği ve üniversitenin uzmanlık bilgisini toplum yararına kullandığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, akademik personelin beşeri sermaye gelişiminde araştırma ve öğretim faaliyetlerinin yanı sıra topluma hizmet faaliyetlerinin de etkin bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, yerel ihtiyaçlara ve önceliklere yanıt veren hizmetler geliştirilmesinin, üçüncü misyon faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasına toplum üyelerinin dahil edilmesiyle üniversite ve toplum arasında güven inşa edilmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya paralel olarak, Petersen, Kruss ve van Rheede (2022), toplumsal katkı çalışmalarının, üniversitelerin yerel halk, kuruluşlar ve yerel liderlerle doğrudan iş birliği yaparak ve iletişim kurarak toplumun ihtiyaçlarını belirlemesine olanak tanıdığı vurgulanmıştır. O'Brien ve diğerleri (2021) ise üniversitelerin toplumla etkileşime girerek toplumu etkileyen sosyal, ekonomik ve çevresel sorunları daha iyi anlayabilmenin yanı sıra program ve hizmetlerini olumlu etki yaratacak şekilde tasarlayabileceğini saptamıştır. Bu araştırmanın bulguları da topluma hizmet çalışmalarının sınır genişletme uygulamalarının zenginleştirilmesinde tetikleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, üniversitenin kurumsal politikaları kapsamında üniversitelerin üçüncü misyonuna özel bir vurgu olduğu fark edilmiştir.

Araştırmanın bulguları, kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasında iş birlikli çalışmaların uygulanabilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin göz önünde bulundurulduğunu göstermektedir. Sınır genişletme uygulamalarına ilişkin süreçlerin tasarlanmasında durum tespiti, ihtiyaç analizi ve denetim çalışmalarına yönelik kurumsal politikaların oluşturulduğu anlaşılmıştır. Sınır genişletme uygulamaları boyunca kurumsal amaçlar doğrultusunda iyileştirme odaklı denetim çalışmalarının yapılması için akademik personel ile bireysel düzeyde ve grup düzeyinde düzenli toplantılar gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Sınır genişletme uygulamaları kapsamındaki iş birlikli çalışmaların aslında bu toplantılarda şekillendiği belirlenmiştir. İş birlikli çalışmaların değerlendirildiği toplantılardaki görüş alışverişinin, akademik personelin uzmanlık alanları doğrultusunda mesleki gelişimine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, sınır genişletme uygulamalarında sürdürülebilirliği sağlayan önemli faktörlerden biri de akademik personelin iş birlikli çalışmalar bağlamında yetkinliklerini geliştirmesine bir başka deyişle, mesleki gelişim göstermesine elverişli bir çalışma ortamının tesis edilmesi olarak belirlenmiştir. Sınır genişletme uygulamalarına deneyim ve öğrenme fırsatı olarak bakıldığı ve hatta bu uygulamaların kapsamına eğitim faaliyetlerinin de mümkün olduğunca entegre edilmesine çalışıldığı görülmüştür. Araştırmanın bu yöndeki bulgularını destekleyecek şekilde Vasynova (2022), üniversite personeli ve toplum üyeleri için sürekli eğitim ve etkili etkileşimin, ortaklığın sürdürülebilirliği için gerekli olduğunu saptamıştır. Sonuç olarak, sınır genişletme uygulamalarını karakterize eden baskın kurumsal politikalardan biri, iş birlikli

Çalışmaların akademik personelin mesleki gelişimini ve dolayısıyla beşeri sermaye gelişimini destekleyecek şekilde yapılandırılması olmuştur.

Bu araştırmada, üniversitenin, sınır genişletme çalışmalarında akademik personelin mesleki gelişimini destekleyici bir ortam sunmasına rağmen iş birlikli çalışmaların planlanması ve yürütülmesi açısından bağlayıcı kurumsal standartları da oluşturmaya ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Bu konuda yazılı bir düzenleme oluşturulması halinde, akademik personelin daha sistemli ve verimli bir şekilde iş birlikli çalışmalar yürütmesinin sağlanabileceği anlaşılmıştır. Sandmann ve Weerts (2008), bu bulguyu destekler şekilde, yükseköğretimde mevcut kurumsal çerçevelerin özellikle yeni paydaş ihtiyaçlarına uyum sağlama konusunda toplumsal katkı stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasını engelleyebileceğini belirlemiştir. Bu bakımdan, iş birlikli çalışmaların yürütülmesi için akademik birimleri yönlendirici bir kurumsal mevzuata ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, iş birlikli çalışmalara standartlar getiren kurumsal politikaların yeterli olmaması, bu çalışmaların sürdürülebilirliğine ilişkin bir engel teşkil etmektedir. Lugovskaya, Kameneva, Malygina, Selyukov ve Vash (2021) da kurumsal bir bilgi yönetimi sisteminin, üniversitelerde iş birliğine dayalı çabalar için gerekli olan güven ve bilgi alışverişi ortamını teşvik etmede etkili olduğunu saptamıştır. Yine benzer şekilde Durante (2022), resmi politikaların eksikliğinin, iş birliğine dayalı çabalarda genellikle yanlış anlamalara ve verimsizliğe yol açarak etkili ortaklıklar kurma potansiyelini engelleyebileceğini ortaya koymuştur. Yeterli yönergeler ve düzenlemeler olmadan, kurumların kaynakları etkili bir şekilde tahsis etmekte zorlanabileceği ve bu durumun iş birliğine dayalı projelerin kapsamını ve başarısını sınırlayabileceği de belirlenmiştir (Singha & Singha, 2024).

Bu araştırmada, iş birlikli çalışmaların sürdürülebilirliğinin önündeki bir başka engel, üniversitenin hem kurum içi hem de kurum dışı ortaklarla yürüttüğü sınır genişletme çalışmaları hakkında yeterince bilgilendirme ve tanıtım çalışması yapılmaması olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, iş birlikli çalışmaların tanıtımı kapsamında daha etkili kurumsal politikalara ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Tatar ve Ergün (2023) de üniversite ve sanayi arasındaki iş birliğinin daha fazla geliştirilmesi amacıyla tarafların birbirlerini yeterince tanıması, farklı beklentilerinin olmaması ve sürekli iletişimde olarak karşılıklı güven duygusuyla birlikte hareket etmesi gerektiğini belirlemiştir. Ayrıca, ekonomik kalkınmanın ve kamu yararının ön planda tutulmasının önem arz ettiğini vurgulayarak iş birliğini geliştirecek ve güçlendirecek kurumsal ve yasal

düzenlemelere ve politikalara ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada, akademik personelin kurum içerisinde daha önce gerçekleştirilen iş birlikli çalışmalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı anlaşılmış ve üniversite içerisinde akademisyenlerin iş birlikli çalışmalar hakkında ayrıntılı bilgi edinebilecekleri bir kurumsal kayıt sisteminin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deering ve Sá (2018), etkili merkezi yönetim, sorumluluk alma, merkezi bütçeleme gibi yönetim araçlarının, birimler arasında parçalanmaya ve rekabete yol açabilecek olan iş birlikli çalışmaların olumsuz etkilerini azaltabileceğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, iş birlikli çalışmalara ilişkin merkezi bir kayıt sisteminin, bu çalışmaların hem kurum içinde hem de kurum dışında bilinir olmasını sağlayarak farklı iş birlikli çalışmaların önünü açabileceğini ve sınır genişletme çalışmalarına yönelik kurumsal ve yasal düzenlemeler kapsamında değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Araştırmada gerçekleştirilen görüşmelerde, katılımcılar tarafından iş birlikli çalışmaları kısıtladığı belirtilen faktörler arasında yetersiz bütçe olanakları ön plana çıkmıştır. Fiziki ve teknik alt yapı yetersizliklerinin sınır genişletme çalışmalarını sınırlandırdığı ve bu nedenle akademik personelin özellikle araştırma kapasitesinin artırılması açısından kurumun alt yapısını iyileştirme ve geliştirme politikalarını gerekli bulduğu saptanmıştır. Bu bulguya benzer şekilde, Nooteboom ve diğerleri (2007), kaynakların kıtlığı ve yeniliğe yönelik kısa vadeli ve kademeli bir yönelimin, doğası gereği yüksek belirsizlik ve uzun vadeli yönelim gerektiren ileri teknoloji araştırma projelerinde, üniversitelerle çalışmayı zorlaştırdığını belirlemiştir. Yardımcı ve Müftüoğlu'nun (2016) üniversite-sanayi iş birliğinin önündeki en büyük engellerin iletişim eksikliği ve üniversitelerin teknik alt yapılarındaki yetersizlik olduğu yönündeki bulguları da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bu araştırmada, bütçe olanakları ve alt yapı yetersizliğine bağlı sıkıntıların giderilebilmesi için akademik birimlere iş birlikli çalışmalar yürütebilmeleri amacıyla özel bir bütçe tahsis edilmesinin kurumsal bir politika olarak faydalı olabileceği belirlenmiştir. Lee (2012) de araştırmasında bu bulguyla örtüşecek şekilde, özellikle işe alma, terfi, görev süresi ve kaynak tahsisi konularında, yöneticilerin, öğretim elemanlarının ve diğer çalışanların toplumsal katkı faaliyetlerine katılımını desteklemek ve teşvik etmek için üniversite politika ve prosedürlerine ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmada, kurum düzeyinde etkili sınır genişletme uygulamaları gerçekleştirilebilmesi için akademik personelin sınır genişletme çalışmalarının, kariyer yükselmelerinde etkili olacak şekilde dikkate alınmasını sağlayacak politikalara ihtiyaç

duyulduğu ortaya çıkmıştır. Bireysel davranışlar ve teşviklerin iş birlikli çalışmalar açısından çok önemli bir rol oynamakta olduğunu vurgulayan Filippetti ve Savona (2017), akademisyenlerin genellikle pratik uygulama yerine yayın yapmayı öne koyan farklı ödül sistemleri nedeniyle sanayi ile etkileşim kurma motivasyonundan yoksun olabilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Yine bu bulgu ile ilgili olarak Boyer (1990), akademisyenlik tanımının keşif, entegrasyon, uygulama ve öğretimden oluşacak şekilde yeniden biçimlendirilmesini önermiştir. Öğretim ve uygulamanın araştırmaya eşit olarak görülmesi için öğretim elemanlarının rollerinin değiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Boyer, aynı zamanda, akademik ürünleri (yayınları) vurgulamaktan uzaklaşıp toplumsal etkiyi vurgulamaya yönelen yeni bir akademisyenlik çerçevesi ortaya koymuştur. Glassick, Huber ve Maeroff'un (1997) akademisyenlerin performansının, sınırlı sayıda dergideki yayın sayısına göre değil, davranışlar ve sosyal etkilerin sürekliliğine göre değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin araştırma sonucu da bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada, sınır genişletme çalışmalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunabilmesi açısından öğretim kadrosunu iş birlikli çalışmalara teşvik edecek mekanizmaların yapılandırılmasının kurumsal bir politika olarak fayda sağlayabileceği belirlenmiştir. Ancak bu şekilde, öğretim elemanlarının mevcut iş yüklerine ek olarak iş birlikli çalışmalarda aktif bir şekilde yer alma konusunda daha istekli olmaları ve mesleki gelişim elde etmeleri sağlanabilecektir. Bu bulguyla paralel şekilde, kurumsal ödüllendirme sisteminde iş birlikli çalışmaların tanınmasına ilişkin eksikliğin, genellikle öğretim elemanlarının iş birlikli çalışmalara katılımını engellediğini gösteren araştırmalar (Driscoll & Sandmann, 2001; Ward, 2003) bulunmaktadır. Amey, Eddy ve Campbell (2010) da öğretim üyeleri görev süreleri ve devam eden atamaları için ödüllendirilmiyorlarsa ya da bu çalışmalara ancak mesailerini sona erdikten sonra dahil olabiliyorlarsa, ortaklığın faydalı olmaktan çok mesleki açıdan sorunlu olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kurum içi ve kurum dışı iş birlikli çalışmaların başarısı açısından, sınır genişletme uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen iş birlikli çalışmaların üniversitenin akademik yükselme ölçütlerinde yeterince yer almamasının kurumsal açıdan gelişime açık bir yön olduğunu göstermiştir. İş birlikli çalışmaların bir başarı ve gelişim göstergesi olarak gerekli değeri yeterince görmemesinin, akademisyenlerin beşeri sermaye gelişimini destekleyen çalışma koşullarının da sınırlandırılmasına neden olduğu anlaşılmıştır. Bu bulguyla örtüşen bir başka araştırma bulgusu olarak, Tagliaventi, Carli ve Cutolo (2020), öğretim üyeleri için

mevcut performans değerlendirme ve yükselme sistemlerinin, iş birliğine dayalı katkılar yerine araştırma çıktılarına öncelik verme eğiliminde olduğunu vurgulamış ve bu durumun akademisyenliğin algılanan değerini zayıflatabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Stanton (2008) ise toplumsal katkıya önem veren yükseköğretim kurumlarının kurumsal tanıma, ödüllendirme ve terfi sistemleri kapsamında öğretim üyelerinin toplumsal katkı bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmalarını ve toplum odaklı eğitimlerini teşvik etmeleri ve ödüllendirmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırmanın bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş birlikli çalışmalar ve ortaklıklardaki görevlerin, akademisyenlerin birincil sorumlulukları ile çatışabildiği ve iş birlikli çalışmaların faydalarının yanı sıra mesleki maliyetlerinin de olabildiği görülmüştür. Öğretim üyelerinin, ödül ve yükselme sistemlerinde neyin gerçekten önemli olduğu ve neye daha fazla odaklanmaları gerektiği konuları bağlamında seçim yapmakta zorlandıkları anlaşılmıştır. Sınır genişletme uygulamaları kapsamındaki faaliyetlere kurum düzeyinde değer verilmesi, bu faaliyetlerin iş yüküne dahil edilmesi ve ödüllendirmelerde dikkate alınması toplumsal katkının ve iş birlikli çalışmaların sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır. Özellikle bilimsel araştırma faaliyetleri dışında sosyal ve kültürel alanlarda topluma katkı sunmayı amaçlayan iş birlikli çalışmaların da daha fazla değer görmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Toplumsal katkının geleneksel olarak üniversitelerin değerlendirme ve terfi süreçlerinde göz ardı edilmekte olduğu ve bu durumun akademisyenleri ortaklıklar başlatmak ve sürdürmekten caydırdığı belirlenmiştir (Commission on Community-engaged Scholarship in the Health Professions, 2005). Ortaklıklara katılma konusundaki isteksizliğin her zaman tek taraflı olmadığını vurgulayan Ahmed ve diğerleri (2004), akademisyenlerin genellikle fildişi bir kulede bulundukları, toplumun ihtiyaçlarıyla alakasız araştırmalar ürettikleri, manipülatif ve ketum olabildikleri şeklindeki imajları dolayısıyla toplumun da akademisyenlerle çalışma konusunda aynı derecede tereddüt yaşayabildiğini belirlemiştir. Nooteboom ve diğerleri (2007) ise düşük bir özümseme kapasitesinin değerli dış bilgi kaynaklarını tarama ve tanıma konusunda yetersizlik anlamına gelebileceğini ve dış paydaşlar ve üniversiteler arasındaki bilişsel uzaklığın herhangi bir iş birliği kurma girişimini olumsuz yönde etkileyebileceği bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgular, akademisyenlerin beşeri sermaye gelişiminin sınır genişletme uygulamaları bağlamında çok yönlü bir anlayışla desteklenebilmesi için farklı konu alanlarındaki her tür iş birlikli projenin desteklenmesi ve teşvik edilmesi yönünde kurumsal politikaların oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir. Araştırmanın bu bulgusuna benzer bir şekilde Erdil, Pamukcu, Erden Topal

ve Akçomak, (2013) yükselme kriterleri içinde projelere yer verilmesinin, projelerin ödüllendirilmesinin ve proje süreçlerinin profesyonel olarak desteklenmesinin proje bazlı araştırma olgusunu geliştireceğini ortaya koymuştur. Yörük ve Kurşunmaden (2007) ise üniversite- sanayi iş birliğinde, üniversitenin ana rolü üstlenmesi gerektiğini ve proje yapan öğretim elemanlarına destek verilerek üniversitelerin kendi iç yapılarında değişiklik yapması gerektiğini belirtmiştir.

5.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarının Sosyal Bağlamına İlişkin Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, üniversitede sınır genişletme politikaları aracılığıyla sağlanan demokratik, katılımcı ve paylaşımcı çalışma ortamı sayesinde, üniversitenin iç ve dış paydaşlarının deneyimlerini ve iyi uygulama örneklerini paylaşımlarına imkân veren sosyal bir ortam oluşturulduğunu göstermektedir. Sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamının, akademik personelin beşeri sermaye gelişimini destekleyici bir kurum kültürü oluşumunu kolaylaştırdığı belirlenmiştir. Bu bulguyla uyumlu bir şekilde Cheney ve diğerleri (1998) tarafından gerçekleştirilen çok disiplinli bir araştırmanın sonuçları, örgütsel demokrasinin sınırları genişletme potansiyelini artırdığını ve farklı paydaşların iç görüş ve deneyimlerine katkıda bulunulmasına olanak tanıdığını göstermiştir. Öte yandan, çalışanların iş birlikli faaliyetlere katılımının, beşeri sermaye gelişimine doğrudan katkıda bulunan bir sahiplenme ve bağlılık duygusu teşvik etmede etkili olduğu çeşitli araştırmalarda (Harley vd., 2005; Telljohann, 2007) ortaya konmuştur.

Bu araştırmanın bulguları, kadın akademik personelin iş birlikli çalışmalara katılımını artırmaya yönelik pozitif ayrım politikalarının üniversitedeki varlığına işaret etmektedir. Fernandes, Hilber, Sturm ve Walter (2023), olumlu bir yaklaşım sağlayan pozitif ayrımcılık politikalarının, kadın akademik personelin iş birliğine dayalı araştırmalara katılımını önemli ölçüde etkilediğini vurgulamıştır. Bu politikalar, kadınların önündeki engelleri azaltarak, erkek meslektaşlarını olumsuz bir şekilde etkilemeden akademideki temsillerini artırabilmektedir. Almanya’da yapılan bir araştırma, bu tür politikaları uygulayan üniversitelerde kadrolu kadın profesörlerin sayısında artış olduğunu göstermiştir ve pozitif ayrım politikaları bağlamındaki finansal teşviklerin toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine etkili bir şekilde hitap edebileceğini ortaya koymuştur (Fernandes vd., 2023).

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında, sınır genişletme politikalarının uluslararasılaşmayı teşvik etmesi sayesinde üniversite içinde çok kültürlü bir ortam oluşması yönünde çaba harcandığı belirlenmiştir. Üniversitede uluslararasılaşmayı ön plana alan sınır genişletme politikalarının, özellikle akademik personelin mesleki ve sosyal gelişimi açısından önemli katkılar sunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Costello (2018) da fakülte gelişimi ile desteklenen uluslararasılaşma çabalarının, üniversitenin küresel konumunu güçlendireceğini ve beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunacağını belirtmiştir. Benzer şekilde, Slovenya üniversitelerinde uluslararası faaliyetlere katılan akademik personel ile yapılan bir çalışmada, bu uluslararası iş birlikli çalışmaların kariyer gelişimleri üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Svetlik & Lalić, 2016). Bu araştırmada incelenen üniversitede, yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik eden ve bu sayede sınır genişletme politikalarının uygulanmasına ve bu politikalar aracılığıyla akademik personelin gelişiminin sağlanmasına olanak sağlayan bir çalışma ortamının bulunduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimini sağlamada başarılı olmasının üniversite içindeki kurumsal iklimden önemli ölçüde etkilendiği anlaşılmaktadır. Schwietz (2008) de bu bulguyla örtüşecek şekilde, öğretim üyelerinin uluslararasılaşmaya yönelik tutumlarının, küresel akademik ağlara katılımlarını kolaylaştırabilecek ya da engelleyebilecek kampüs ikliminden etkilendiğini belirlemiştir. Bordogna (2019) ise uluslararası yükseköğretim ortakları tarafından sağlanan alt yapıya bağlı olarak, sınır genişletmenin bağlantı, kaynak aktarımı ve iş birliği gibi temel sosyal sermaye özelliklerini geliştirerek sosyal ve beşeri sermayeyi olumlu yönde artırabileceğini ortaya koymuştur.

Araştırmanın bulguları, üniversitedeki sosyal bağlamın paydaşlarla etkileşim açısından dinamik ve şeffaf yapısını ortaya koyarken bu durumun üniversitenin kurumsal görünürlüğünü ve güvenilirliğini artırdığı da tespit edilmiştir. Üniversitenin sınır genişletme uygulamaları kapsamında öğrenciler, akademik personel, sektör temsilcileri, sendika ve yerel medya temsilcileri gibi farklı niteliklerdeki katılımcılarla yakın iş birlikli çalışmalar yürüttüğü görülmüş ve bu sayede iş birlikli çalışmalarda sosyal açıdan zengin ve çok sesli bir ortam oluşturulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, üniversitede görev yapan akademik personelin farklı sektörlerden farklı niteliklerdeki paydaşlarla etkileşim içinde çalışmasının, beşeri sermaye gelişimini güçlendirici bir işlev gösterdiği anlaşılmıştır. Diaz, Leprón, Austin ve Fragoso (2007), sınır genişletme uygulamaları kapsamındaki etkileşimlerin, farklı kültürel perspektiflere saygı duyan ve bunları içeren bir iş birliği ortamını teşvik ederek ortak araştırma çabalarının kalitesini artıracaklarını

belirlemiştir. Bu araştırmada incelenen üniversitenin sınır genişletme uygulamalarında, katılımcı ve paydaş çeşitliliği sağlanmasına rağmen iş birlikli çalışmalar süresince taraflar arasında uzlaşmacı bir çalışma ikliminin oluşturulduğu ve sürdürüldüğü görülmüştür.

Sınır genişletme politikalarının tasarım ve uygulama süreçlerinde, takım çalışmasının teşvik edildiği ortaya çıkmış ve iç ve dış paydaşlar arasında etkileşimi artırmaya ve güvene dayalı sosyal ilişkilere uygun bir ortam oluşturulduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, sosyal ilişkileri de güçlendirme amacıyla toplantı ve komisyon çalışmalarına özel bir önem verildiği dikkat çekmiştir. Seow (2022) da başarılı ortaklıkların genellikle düzenli toplantılar gerektirdiğini ve bu toplantıların da iş birlikli çalışmaları sürdürmek ve ortak hedeflere ulaşmak için önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırmada, üniversitenin özellikle salgın hastalık ve doğal afet zamanlarında edindiği dijitalleşme deneyimi sayesinde sınır genişletme uygulamalarındaki sosyal bağlamı sadece yüz yüze iletişim ve etkileşimle sınırlandırmadığı ve toplantıların düzenli ve sistemli bir şekilde devam etmesi amacıyla dijital ortamda toplantı yönetimine dair gerekli kabiliyeti kazandığı açığa çıkmıştır. Henry (2015) de düzenli toplantıların açık iletişimi teşvik ederek farklı kurumlardan öğretim elemanlarının hedeflerini ve beklentilerini uyumlu hale getirmelerini sağladığını ve bunun da iş birliğinin başarısı için hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Bu araştırmanın bulguları, üniversitenin sınır genişletme politikalarındaki sosyal bağlamın fiziki ortamlardaki paylaşımların yanı sıra dijital ortamlardaki paylaşım ve iletişim mekanizmalarıyla da biçimlendirildiğini göstermiştir. Ticona-Huanca ve diğerleri (2023), pandemi sırasında uzaktan çalışmaya geçişin, fakülte iş birliği ve öğrenci katılımı için etkili iletişimin önemini gösterdiğini belirtmiştir. Bu araştırmada da çeşitli dönemlerde ortaya çıkan olağanüstü koşullarda, üniversitenin kurumsal iş birliklerini dijital ortama taşıyabilme kapasitesini geliştirdiği ve dijital yönetim sürecinin kurumun kurumsal kültürünün bir parçası haline geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Lemon ve Abitbol (2023), kurum kültürünün disiplinler arası araştırma çabalarını önemli ölçüde etkilediğini ve üniversitelerin iş birliği için destekleyici bir ortam geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada incelenen üniversitenin de iş birliklerinin kesintiye uğramadan devam ettirilmesini sağlama yönünde destekleyici bir kurum kültürü şekillendirmeye önem verdiği görülmüştür. Kurumsal düzeyde gösterilen bu çaba aynı zamanda üniversitenin örgütsel esnekliğini de ortaya koymaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular, kurumsal sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimini desteklemesi açısından, sosyal bağlamın gelişime açık olduğu

alanların bulunduğunu da göstermiştir. Bu alanlardan biri, akademik personelin kurum içi iş birlikleri tasarlamasına yardımcı olabilecek sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Üniversitenin dış paydaşlarıyla iletişim kanallarının etkin bir şekilde işletilmesine rağmen kurum içindeki iş birlikli çalışmalara ilişkin iletişim kanallarında eksiklik hissedildiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, kurum içinde gerçekleştirilen iş birlikli çalışmaların kurum dışı iş birlikli çalışmalar kadar sistemli ve planlı yürütülmediği de anlaşılmaktadır. Bu durumun, iş birlikli çalışmaların daha çok kurum dışı bağlamda gerçekleştirilmesi gerektiğine dair yaygın inanç ve algıdan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Üniversitedeki akademik personelin kurumsal aidiyeti bağlamında da sınır genişletme çalışmalarında hem olumlu hem de olumsuz çıktılara rastlanmıştır. İş birlikli çalışmalardaki sosyal bağlamın, kurumun yürüttüğü sınır genişletme uygulamalarında akademik personelin kurumsal aidiyetini güçlendiren bir niteliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, iş birlikli çalışmalarda kurumsal aidiyet eksikliği yaşayan personelin de zaman zaman görev almasının, iş birlikli çalışmaların kurumsal düzeyde beşeri sermaye gelişimine katkı sağlamasına yönelik olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Aidiyet eksikliği ve buna bağlı olarak bağlılık sorunu yaşayan personelin iş birlikli çalışmalara gönülsüz katılımının, bu çalışmaların beşeri sermaye gelişimine sağladığı katkıyı azalttığı anlaşılmıştır. Personel arasındaki iş birliği ve sosyal katılım, üniversitelerin sosyal yardım ve yayım faaliyetleri yoluyla sınır bölgelerini bütünlleştirme rolünü güçlendirmektedir (Oliveira vd., 2024). Buna karşılık, kurumsal bağlılık eksikliğinin, çalışanların kurumsal hedeflerden kopuk hissetmesine yol açarak iş performansını ve beşeri sermaye gelişimini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bu yöndeki bulgularını destekleyebilecek şekilde, Andersén ve Jansson (2024), bağlılığı da bir sermaye olarak değerlendirmiş ve bağlılık sermayesinin beşeri sermaye kaynaklarını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Bu çalışmada, akademik personelin kurumsal aidiyetini ve bağlılığını artırabilmek için ise iş birlikli çalışmalarda farklı öğretim elemanlarının görev almasının sağlanması ve bu şekilde bu çalışmaların bireysel düzeyde algılanmasının önüne geçilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bulguları, sınır genişletme uygulamalarında kararların genellikle yönetim düzeyinde alındığını ve sınır genişleticiler olarak akademik kadronun karar alma süreçlerine yeterince dahil edilmediğini göstermektedir. İş birlikli çalışmalara ilişkin karar alma süreçlerinin, sınır genişletme uygulamalarındaki sosyal bağlam üzerine önemli etkileri olduğu anlaşılmıştır. Sandmann ve Weerts (2008) de sınırların genişletilmesine

öğretim üyelerinin katılımının, karar alma süreçlerinde iş birliği ve yeniliği artırabilecek daha kapsayıcı uygulamalara doğru potansiyel bir kayma oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Butcher, Gilchrist, Phillimore ve Wanna (2019), üst düzey liderliğin sağladığı kurumsal desteğin, iş birlikli çalışma çabalarını meşrulaştırdığı ve çeşitli paydaşların katılımını teşvik ettiği için iş birliğine dayalı girişimlerin sürdürülebilirliğini sağladığını saptamıştır. Sınır genişletme politikalarının katılımcı bir örgüt kültürü bağlamında oluşturulması ve böylece aynı zamanda, beşeri sermaye gelişiminin sağlanabilmesi açısından üniversitelerde üst düzey bir liderlik kapasitesinin olması gerekmektedir. Araştırmada kurumsal liderlik de sınır genişletme çalışmalarındaki sosyal bağlamı biçimlendiren kilit bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Üst düzey liderler, ortak hedef ve değerleri teşvik ederek iş birliğine dayalı bir ortamın oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Neumann, Stevens, & Guerrero, 2022). Robinson ve Darling-Hammond (1994), başarılı iş birliklerinin özelliklerini inceledikleri çalışmalarında, iş birliği çabalarına meşruiyet ve destek kazandırmak için üst düzey liderliğin taahhüdünün şart olduğunu belirlemiştir. Bu araştırmada da akademik personelin iş birlikli çalışmaları daha fazla sahiplenerek beşeri sermayesini geliştirmede daha etkin rol oynayabilmesi için sınır genişletme uygulamalarının niteliğine ve türüne ilişkin karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olması gerektiği saptanmıştır. Dolayısıyla, akademik personelin karar alma süreçlerine katılım göstermesine uygun bir sosyal bağlamın, çeşitli resmi gerekçeler ile oluşturulmaması, beşeri sermaye gelişimi açısından sınırlandırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, Hockey'in (1994) araştırmasında ortaya konulan; yöneticilerin kurumsal normlara uymak için akademisyenlerin entelektüel katılımlarını sınırlandırabileceği ve böylece kurumsal düzenlemeler ile akademik personelin özerkliği arasındaki gerilimin artabileceği yönündeki araştırma sonucu ile örtüşmektedir. İş birliklerinin artan erişim ve öğrenme fırsatlarını gerçekleştirme konusunda büyük bir potansiyele sahip olsa bile dışarıdan bir emir ve baskı ile oluşturulduğunda nadiren başarılı olabildiği çeşitli araştırmalarda (Eddy, 2007; Farrell & Seifert, 2007) da ortaya konmuştur.

5.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına Yönelik Kurumsal Söyleme İlişkin Tartışma

Araştırmada, üniversitenin kurumsal söyleminin daha çok kurumsal iş birlikleri, insan kaynağı, eğitim öğretim, araştırma, kurumsal kaynaklar ve yükseköğretim politikalarını merkeze alan bir çerçevede şekillendirildiği belirlenmiştir. Türk

yükseköğretim sisteminde benimsenen politikaların izlerine de kurumsal söylemde sıklıkla rastlanmıştır. Üniversitenin sınır genişletme çalışmalarında topluma fayda sağlama hedefi üzerinde önemle durulduğu da dikkat çekmiştir. Türk yükseköğretim sisteminde de benimsenen bir politika olan uluslararasılaşmanın, sınır genişletme çalışmalarında akademik personel ve öğrenci hareketliliğinin ve uluslararası iş birlikli akademik çalışmaların teşvik edilmesiyle uygulanmaya çalışıldığı görülmüştür. Bordogna (2019), uluslararasılaşmaya yönelik girişimlerin çağdaş yükseköğretim ortamında giderek daha önemli bir rol oynadığı ve bu girişimlerin nasıl sürdürüleceğini ve geliştirileceğini anlayanın bir kurumun itibarı ve rekabetçi konumu için giderek daha önemli hale geldiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada incelenen üniversitenin kurumsal söyleminde de üniversiteye katma değer yaratacak uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesine özel bir vurgu bulunmaktadır. Aslında, üniversitenin uluslararasılaşma hedefi doğrultusunda gerçekleştirdiği çalışmaların içeriğinin de uluslararasılaşmaya ilişkin kurumsal söyleme yön verdiği anlaşılmıştır. Knight (2008), çağdaş yükseköğretimde uluslararasılaşma stratejilerinin biçim ve içerik açısından çeşitlilik gösterdiğini belirtmiştir. Bu stratejilerin ortak araştırma, ortak ve çift diploma programları, personel ve öğrenciler için hareketlilik programları, öğrenci alımı, ortaklıkların genişletilmesi, çiftlikler ve deniz aşırı kampüsler oluşturulması gibi farklı faaliyetleri içerebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada da üniversitenin sınır genişletme uygulamaları kapsamında hazırlanan iş birlikli çalışma protokollerinde, uluslararasılaşmaya ilişkin bu farklı stratejilere rastlanmıştır. Bu durum, uluslararasılaşmaya ilişkin kurumsal söylemin stratejik bir bakış açısıyla oluşturulduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu yöndeki bulgularını destekler şekilde, Fabiano ve Mello (2021), akademik iş birliği çalışmalarını analiz ederek etkili iş birliğinin, uluslararasılaşma hedefleriyle uyumlu ve tutarlı bir kurumsal strateji gerektirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Üniversitenin kurumsal söylemi analiz edildiğinde, iş birlikli çalışmaların nasıl yapılandırılacağı ve hedeflenen iş birlikli çalışma çıktılarının neler olduğunun kurumsal söylemde şeffaf bir şekilde ifade edildiği görülmüştür. Kurumsal söylemde ifadesini bulan iş birlikli çalışma hedefleri arasında, iş birliklerini kurumun örgütsel bilgi birikimini artırmaya hizmet edecek şekilde planlama ve iş birlikli çalışma bağlamında örgütsel kabiliyeti güçlendirici alt yapı gelişimini sağlama öne çıkmıştır. İş birlikli çalışmalar sayesinde üniversitede fiziki, teknik ve beşeri alt yapının ve örgütsel kabiliyetin geliştirilmesiyle bu çalışmaların daha etkili bir şekilde yürütülmesinin

sağlanması, kurumsal söylemde önemli bir hedef olarak yer tutmaktadır. Bu nedenle, sınır genişletme politikalarının akademik personelin beşeri sermaye gelişimine sadece kısa vadede değil uzun vadede de katkıda bulunmayı hedeflediğini söylemek mümkündür. Sınır genişletme çalışmalarına ilişkin kurumsal söylemde, kurumsal alt yapının ve örgütsel kabiliyetin artırılmasına ve bununla eş zamanlı olarak akademik personelin beşeri sermaye gelişiminin sağlanmasına yönelik hedefler, aslında üniversitenin topluma katkı sunma kapasitesinin güçlendirilmesine de hizmet edebilecek şekilde değerlendirilmiştir. Benzer şekilde, Cabanzo, Cala ve Fonseca (2024), üniversitelerin toplumsal kalkınmadaki rollerine ilişkin artan farkındalığının, toplumsal katkıyı ve sosyal sorumluluğu teşvik eden sınır genişleme politikalarına yansıdığı sonucuna ulaşmışlardır. Üniversitenin topluma katkı sunmaya yönelik çalışmaları kurumsal söylem bağlamında üniversiteye de katkı sağlayabilecek çalışmalar olarak nitelendirilmektedir. Akademik çalışmaların iş birliği süreçlerine entegre edilmesiyle üniversitenin araştırma kapasitesinin de gelişeceği ve bunun sonucunda, beşeri sermayenin de bir göstergesi olarak, kurum düzeyinde bilimsel ve mesleki bilgi birikiminde artış olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda kurumsal araştırma alt yapısının sektörel ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi de dikkat çeken bir diğer kurumsal söylem olmuştur. Araştırmanın bu yöndeki bulgularıyla uyumlu olarak Sandmann ve Weerts (2008), toplumsal katkıyı kurumsallaştırmayan üniversitelerin, misyonlarını toplumun ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmekte zorlanabileceğini ve bunun da iş birliği ve kaynak paylaşımı fırsatlarının kaçırılmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Sonuç olarak, sınır genişletme politikalarının toplum ve üniversitenin kazan-kazan anlayışı doğrultusunda birlikte çalışmasını sağlayan bir yapı ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal söylem analizi sonucunda elde edilen bulgular, mevcut kurumsal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayabilecek ve kurum kültürü ile uyumlu iş birliği projelerinin tercih edildiğini göstermiştir. İş birlikli çalışmalar tasarlanırken sahada rastlanan gerçek problemleri çözebilecek iş birliklerine öncelik verilirken, iş birliği yapılan kurumların niteliklerinin de dikkate alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Holland (2005) da sınır genişletme çabalarının kurumun misyonu, tarihi ve konumu tarafından önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmiştir. Holland'ın çalışması, sınır genişleten aktörlerin hizmet verdikleri topluluklara entegre olduğu ortamlarda, toplumla çalışmanın daha kolay olabileceğini; izole yerlerde ise ortaklıkların doğal olarak oluşmayabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, üniversitenin iş birliği ortaklarına karar verirken sergilediği seçici yaklaşım, sınır genişletme çalışmalarının başarısı açısından da kritik bir noktada

bulunmaktadır. Araştırmada incelenen üniversitenin sınır genişletme politikalarına ilişkin kurumsal söyleminde etkili olan en belirgin faktörlerden biri, üniversitenin sahip olduğu beşeri, fiziki ve finansal kaynakların iş birlikli çalışmalara bağlı olarak geliştirilmesi yönündeki stratejiler olmuştur. Yine bu nedenle, iş birliği ortaklarının üniversiteye katkı sağlama potansiyeline de dikkat edildiği ortaya çıkmıştır. Toplum- üniversite ortaklıklarının kapsamlı bir analizini yapan Maurrasse (2001) de araştırmanın bu konudaki bulgularına benzer bulgular elde etmiştir. Toplum ortaklarıyla tarihsel ilişkinin, kampüs ve toplum arasındaki güç ilişkilerinin, bütçe olanaklarının, kurum kültürünün ve yükseköğretim temsilcileri ile ortaklarının geçmişlerinin kurum liderlerinin toplumla köprü kurarken dikkate almaları gereken kritik unsurlar olduğunu saptamıştır.

5.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarındaki Güç İlişkilerinin Yapısına İlişkin Tartışma

Güç ilişkilerinin yapısına ilişkin elde edilen bulgular, beşeri ve fiziki kaynakların taraflar arasında ortak kullanımının nasıl gerçekleşeceğine dair detayların sözleşmeler ve protokoller ile açığa kavuşturulmasının güç savaşlarının yaşanmasının önüne geçtiğini göstermiştir. Sınır genişletme politikaları bağlamında güç ilişkilerinin çoğunlukla yönetsel uygulamalar aracılığıyla dengelendiği ve böylece iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin sadece uzmanlık alanlarında değil yönetsel süreçlerde de deneyim kazandığı saptanmıştır. Bu bulguyla örtüşen şekilde, Zare (2022) sınırların genişletilmesinin, akademik personelin farklı paydaşlarla etkileşim kurmasına ve iş birliğine dayalı uygulamalar yoluyla liderlik becerilerini geliştirmesine olanak tanıdığını belirlemiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, dış paydaşların üniversitenin ve akademisyenlerin bilgi birikimine saygı duyduğunu ve üniversiteye güvendiklerini ortaya koymaktadır. Dış paydaşların, öğretim elemanlarının uzmanlık bilgisine saygı duyarak güvendikleri ve iş birlikli çalışmaları yönlendiren tarafın üniversite olmasını istedikleri belirlenmiştir. Ortaklar arasındaki ve kurumlarda görev yapan bireyler arasındaki güven, etkili ve olumlu iş birliği ve iletişimin bir yan ürünüdür (Williams, 1986). Güven, aynı zamanda kurum kültüründe bulunan psikolojik bir yapı olarak da görülebilir (Fullan, 1996). Araştırmada, üniversiteye duyulan güven duygusunun ve iş birlikli çalışmalarda kâr amacının öncelikli olmamasının, özellikle kurum dışı iş birlikli çalışmalar açısından kolaylaştırıcı faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Mills, Bettis, Miller ve Nolan (2005), iş birlikli çalışmalardaki güvenin kurumsal kültür ve kültür içindeki

kişisel kimlik yapısı ile ilgili olduğunu ve çalışanların güvenlik, grup aidiyeti ve kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına izin verdiğini belirtmiştir. Fullan'ın (1996) da savunduğu gibi, psikolojik güvenli alan ihtiyacı, kurumsal değişim için güçlü bir motivasyondur. Sınır genişletme çalışmalarında da üniversiteye duyulan güven, özellikle dış paydaşların üniversite tarafından başlatılan yenilik ve değişim süreçlerine daha kolay bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir.

Dış paydaşların üniversiteye duyduğu güveni gösteren bulguların aksine bazı sektör firmalarının üniversitenin akademik çalışmalarını anlamlı bulmamasından kaynaklanan sorunlar yaşandığı da tespit edilmiştir. Dış paydaşların tutumlarındaki bu farklılığın, üniversite içindeki akademik birimlerin çalışma alanları itibariyle farklı sektörlerden farklı anlayışa sahip paydaşlarla çalışmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle, güven sorunu yaşayan dış paydaşlarla daha aktif iletişim süreçleri işletilmesi yönünde çaba gösterildiği ancak bu çabanın da yetersiz olması durumunda iş birliğinin sürdürülebilirliğini kaybettiği ortaya çıkmıştır. Schein (1999) ise bireylerin karşı taraftaki aktörlere yönelik güvensizlik geliştirmeleri sonucunda taraflar arasında bir kutuplaşma oluşacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Mills ve diğerleri (2005) ise açık ve şeffaf bir kurumsal birlikteliği sürdürmek için süreçte değişimi gerçekleştiren insanlara güvenmenin şart olduğunu vurgulamış ve güvenin olmadığı bir çalışma ortamında ortaklığın insani temelini çökmeye başlayacağını ifade etmiştir. Bu araştırmada da üniversitenin güç ilişkilerini yönetmede taraflar arasında güven duygusunu oluşturmayı merkeze koyduğu açığa çıkmıştır.

Dış paydaşların, çoğunlukla, üniversiteye duyduğu güvenin bir sonucu olarak üniversitenin iş birliklerinde yönlendirici taraf konumunda olmasının, iş birlikli çalışmalarda görev alan akademik personelin bu çalışmalar bağlamında aktif bir rol üstlenerek kendisini geliştirmesine olanak sağladığı anlaşılmıştır. Akademik personelin iş birlikli çalışmalara yön vermesi hem üniversitenin hem de akademik personelin gelişim ihtiyaçları doğrultusunda bu çalışmaların yürütülebilmesini sağlamaktadır. İş birlikli çalışmaların yürütüldüğü süreç boyunca taraflar arasında söz konusu güvenin devam etmesinin, sınır genişletme çalışmalarından alınan verimi artırdığı da belirlenmiştir. Çeşitli araştırma (Chen, Lin, & Yen, 2014; Coleman & Stern, 2018; Kucharska, 2017) sonuçları da birbirini tanıyan aktörlerin birbirlerine güvenme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Posner ve Cvitanovic (2019) de ilişki kurmanın ve güvenin kuruluşlar, alt sistemler ve politika alanları arasındaki sınırları genişleten faaliyetlerin merkezinde yer aldığını belirtmiştir. Öte yandan, bu araştırmada, üniversite ve dış

paydaşlar arasındaki güvenin her zaman iş birlikli çalışmalar öncesinde değil bu çalışmalar sonucunda da oluştuğu anlaşılmıştır. Bu bulguyla örtüşecek şekilde, Brouwer ve Biermann (2011), beşeri ağları bir arada tutmaya yönelik stratejilerden birinin de bu ağlara bir amaç veren, enerjilerini odaklayan ve güven inşa etmeye yardımcı olan ortak projeler oluşturmak olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmada, üniversitenin yürüttüğü sınır genişletme çalışmalarında özellikle öğrencilerin dahil olduğu projelerde öğrenci haklarının korunmasının protokollerle güvence altına alındığı belirlenmiştir. Bu bulgu, iş birlikli çalışmalarda güç ilişkilerinden etkilenebilecek her paydaşın eşit derecede önemsendiğini göstermesi açısından önemlidir. Öte yandan, sınır genişletme politikaları bağlamında kaynaklardaki veya uygulamalardaki eksikliklerden kaynaklanan ve güç ilişkilerinde denge kaybına neden olan faktörler olduğu da görülmüştür. Denge kaybına neden olan bu faktörler, özellikle kurum içi yapı ve işleyişten kaynaklanmaktadır. Akademik birimlerin iş birlikli çalışmalar sonucunda elde ettikleri finansal kazancı, bazı kesintiler nedeniyle tamamen kendi ihtiyaçları için kullanamamasının veya iş birlikli çalışmalar için akademik birim düzeyinde özel bir bütçenin olmamasının, güç ilişkilerine yönelik olumsuz bir bakış açısı oluşturabildiği anlaşılmıştır. Benzer şekilde, Filippetti ve Savona (2017), firmaların üniversiteler ile çalışırken genellikle finansal kısıtlamalar ve en yeni araştırmalara sınırlı erişim gibi engellerle karşılaştıklarını ve bu engellerin de üniversitelerle iş birliği konusunda firmaları caydırabildiğini ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular, sınır genişletme çalışmalarında tarafların çalışma sistemlerindeki farklılığın ve birbirlerinin kurumsal işleyişine dair yeterli bilgiye sahip olmamalarının, belirsizliğe yol açarak güç ilişkilerini olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Bu bulguya paralel şekilde, Collier ve diğerleri (2011), üniversitelerin genellikle akademik özgürlüğe ve uzun vadeli araştırma hedeflerine öncelik verdiğini ancak özel sektör firmalarının anlık sonuçlara ve karlılığa odaklandığını saptamıştır. Bu araştırmada aynı zamanda, bürokrasi nedeniyle üniversitedeki süreçlerin yavaş ilerlemesinin özel sektör ile yapılan iş birliklerinde güç ilişkilerine zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Bürokrasinin iş birliklerine yansısı bağlamında, Erdil ve diğerleri (2013), iş birlikli projelerde özellikle bürokratik işlemlerin azaltılması, başvuru ve yürütme sürecinde hem idari hem de hukuki profesyonel desteğin sağlanması ve bu sürecin yapısal bir dönüşüm çerçevesinde ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Benzer şekilde Collier ve diğerleri (2011), resmiyet ve risk algısındaki farklılıkların, ortaklıkları daha da karmaşık hale getirdiğini ve buna bağlı olarak firmaların üniversite süreçlerini aşırı

bürokratik olarak değerlendirdiğini belirlemiştir. Bunun sonucunda ise iş birliklerinde taraflar arasında sürtüşme yaşanabildiğini vurgulamıştır. Barnes, Pashby ve Gibbons (2002) ise üniversite- sanayi iş birliğinin önemli potansiyeline rağmen üniversitenin kamu araştırması ile endüstrinin ticari operasyonu arasındaki kültürel uçurumun ve kurumsal engellerin aşılması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Üniversitenin iş birlikli çalışmalar dahilinde gelen taleplere dönüş hızının, personel eksikliği ve ağır işleyen bürokrasi nedeniyle yeterince hızlı olmaması, güç ilişkilerinde bir dengesizlik faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Ortaklıklar bazen riskli, müzakere edilmesi zor, politik ve kurumsal statüko tarafından kolayca sorgulanabilen “uç faaliyetler” olarak değerlendirilmektedir (Bruffee, 1999; Fear, Creamer, Pirog, Block, & Redmond, 2004). Başlangıçta elde edileceği düşünülen faydalarına rağmen, ortaklıkların zamanla daha karmaşık hale gelmesine bağlı olarak istenilen sonuçlar bazen elde edilememekte, iş birliği uzun süre devam ettirilememekte veya her iki tarafa da fayda sağlama niteliğini kaybetmektedir (Eddy, 2007; Fear vd., 2004). Nitekim, bu çalışmada da ortaklıklar sırasında bürokratik işleyiş nedeniyle yaşanabilecek sorunların önüne geçebilmek için kurumsal düzeyde iş birlikli çalışmalara yön veren merkezi bir kurumsal yönetim sistemine ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır. İş birlikleri bağlamındaki kurumsal yönetim sistemi ihtiyacı ile ilgili olarak Rubio-Medrano, Zhao, Doupé ve Ahn (2015), birleştirilmiş erişim yönetimi sistemlerinin, iş birliğine dayalı ortamlarda erişim kontrolünün karmaşıklığını ele alarak kuruluşlar arasında kaynak paylaşımını kolaylaştırabildiğini saptamıştır. Öte yandan, üniversite içerisinde gerçekleştirilen iş birlikli çalışmaları resmi kanallarla ve yazılı protokollerle yürütme konusunda bir eksiklik olduğu ve bu durumun zaman zaman taraflar arasında anlaşmazlıklara sebep olabildiği bulgusuna da ulaşılmıştır. Bu nedenle, iş birlikli çalışmaları merkezi bir veri tabanına dayalı olarak işleyiş açısından yönlendirebilecek söz konusu kurumsal yönetim sisteminin, sadece kurum dışı değil kurum içi iş birlikleri açısından da gerekli olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, üniversitede iş birlikli çalışmaların yönetiminde kullanılan kurumsal bir yönetim sisteminin ve dolayısıyla, gerekli dokümanlara erişim olanağı sağlayan merkezi bir veri tabanının olmaması, iş birliklerinde bilgi eksikliği yaşanması nedeniyle de güç ilişkilerinin yapısına zarar verebilmektedir. Güç ilişkilerinde belirsizliğe yol açan bilgi eksikliğinin, aynı zamanda akademik personelin iş birlikli çalışmalar bağlamındaki gelişiminin, planlı bir şekilde gerçekleştirilmesinin önünde de bir engel oluşturabildiği anlaşılmıştır. Akademik personelin sınır genişletme

çalışmalarında üstleneceği rol ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmamış olması, bir yandan iş birliği tarafları arasındaki ilişkileri yıpratmakta diğer yandan akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimini sınırlandırmaktadır. Ortaklıklar, her biri farklı çıkarlara ve güç dinamiklerine sahip, iş birliği çabalarını karmaşıklaştıran birden fazla paydaşı içermektedir (Corbin, Chu, Carney, Donnelly, & Clancy 2017). Üniversitelerin diğer ortaklarla karşılaştırıldığında güçlü sosyal, finansal ve politik bağlantıları olmasına rağmen üniversitelerin yer aldıkları ortaklıklardaki yapısal güç dengesizliğinin iş birliklerine zarar verdiği çeşitli araştırmalarda (Amey vd., 2010; Miller & Hafner, 2008) ortaya konmuştur. Dolayısıyla, iş birliğinin tarafları arasında rol ve sorumlulukların tanımlanmasına bağlı olarak güç dağılımı açısından da bir denge kurulması gerekmektedir. Araştırmanın bu doğrultudaki bulgularını destekler şekilde Smith, Akhyani, Axson, Arnautu ve Stanimirova (2021), ortaklıklarda iş yükünü etkili bir şekilde dengelemek için net roller ve beklentiler belirlenmesi gerektiğini tespit etmiştir.

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından birisi de akademik personelin ders yükleri de dahil olmak üzere iş yüklerinin fazlalığından dolayı iş birlikli çalışmalara yeterince zaman ayıramaması ve bu nedenle idari açıdan kurumsal işleyişin yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulması olmuştur. Bu bulguya benzer şekilde Abegglen, Burns, Griffiths, Myhre ve Sinfield (2022) ortaklık faaliyetleriyle ilişkili iş yükünün sıklıkla göz ardı edildiği ve akademisyenlerin ağır ders yükleriyle karşı karşıya kalmalarına bağlı olarak iş birliğine dayalı projelere katılma becerilerinin sınırlandığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Yücel ve Atlı (2014) da sanayi ile iş birliğini engelleyen etkenler arasında öğretim elemanlarının ders yüklerinin ve idari görevlerinin fazla olmasının yer aldığını tespit etmiştir.

5.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletici Lider Profiline İlişkin Tartışma

Sınır genişletme politikalarının beşeri sermaye gelişimi bağlamında incelenmesi sonucunda, bu politikaların başarısında hem akademik birim yöneticilerinin hem de sınır genişletme çalışmalarında yürütücü konumunda bulunan akademik personelin liderlik davranışlarının etkili olduğu belirlenmiştir. Tushman ve Scanlan (1981a) da araştırmalarında, sınır genişletme çalışmalarında bir liderin varlığının gerekli olduğunu gösteren bulgulara ulaşmıştır. Sınırların yalnızca sınırın her iki tarafındaki bağlamsal bilgilere uyum sağlayan bireyler tarafından etkili bir şekilde genişletileceğini ve bu kişilerin bir yandan ilgili bilgilerle araştırma yapabileceklerini diğer yandan da bu

bilgileri yayabileceklerini ortaya koymuştur. Bu araştırmada, sınır genişletme çalışmalarının planlanmasına ve uygulanmasına ilişkin süreçlerde, bu çalışmaları yöneten öğretim elemanlarının katılımcı, paylaşımcı, demokratik, etik, girişimci ve kapsayıcı liderlik davranışlarını sergiledikleri saptanmıştır. Akademisyenlerin ve birim yöneticilerinin, iş birlikli çalışmalarda yetki devretmeye önem vererek paylaşımcı liderliği ve iş birliği ortaklarının görüşlerini rahatlıkla paylaşmasını sağlayan bir çalışma ortamı oluşturarak demokratik liderliği sıklıkla sergiledikleri anlaşılmıştır. Dolayısıyla, sınır genişletici liderlerin birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilen ve iletişim becerileri güçlü bireyler oldukları söylenebilir. Bu bulgulara benzer şekilde Williams (2002), yönetim ağlarındaki yetkin sınır genişleticilerin empati, etkili dinleme ve diğer topluluklara tercüman olma gibi çeşitli kişisel özelliklere ve davranışlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sınır genişleticilerin, diğer aktörlerin ihtiyaçlarını anladıkları ve aktif dinleyiciler oldukları çeşitli araştırmalar (Van Hulst, De Graaf, & Van den Brink, 2012; Williams, 2002) kapsamında açığa çıkarılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular, iş birlikli çalışmalar kapsamında yöneticilerin yasal prosedürleri titizlikle takip ettiklerine ve fikri mülkiyet hakları konusunda hassasiyet gösterdiklerine işaret etmektedir. Dolayısıyla, sınır genişletici rollerini yerine getirirken etik liderlik sergilemeye de gereken önemi verdikleri anlaşılmaktadır. Sınır genişletici rolündeki yöneticilerin, bilimsel ve sosyal projeler için finansal kaynak yaratmaya ve dış paydaş desteği kazanmaya yönelik girişimlerde bulundukları ve bu açıdan girişimci liderlik profiline sahip oldukları da belirlenmiştir. Bu bulgularla örtüşecek şekilde Jesiek, Mazzurco, Buswell ve Thompson (2018), sınır genişleticilerin kendini denetleme eğilimine, duygusal zekaya ve girişimcilik tutumlarına sahip olması gerektiğini tespit etmiştir. Bunların yanı sıra, sınır genişleten yöneticilerin iş birliklerinde yer alan tüm paydaşların fikirlerine değer verdiği, kadın personelin iş birliklerinde daha görünür olması yönünde çaba gösterdiği ve akademik personelde kurumsal aidiyet duygusu geliştirmeye çalıştığı görülmüştür. Bu bakımdan, sınır genişleticilerin, sınır genişletici lider konumuna gelebilmesi için kapsayıcı liderlik davranışlarını sergilemesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, sınır genişletici liderlerin sistem düşüncesine sahip oldukları ve iş birliklerinde sistem yaklaşımı ile hareket ettikleri belirlenmiştir. Sınır genişletme uygulamaları süresince iş birlikli çalışmaları etkileyebilecek içsel ve dışsal tüm faktörleri göz önünde bulundurarak planlama yaptıkları ve yapılan çalışmaları teknik ve beşeri açıdan değerlendirerek tüm bu faktörler arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurdıkları

ortaya çıkmıştır. Miranda-Guerra, Benzaque-Hinope ve Lopez-Castro (2024) sistem düşüncesinin, örgütlerin uyum sağlama ve yenilik yapma becerilerini geliştirdiğini, rekabet gücünü koruduğunu ve sistem düşüncesi yoluyla geliştirilmiş yönetsel becerilerin daha iyi performans sonuçlarına neden olduğunu saptamıştır. İş birlikli çalışmalarda farklı çıkar grupları arasında birden fazla lider kaynağının bulunması da sistem düşüncesi ile hareket eden liderlerin daha etkili olmasını sağlayabilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Firestone ve Fisler (2002), ortaklıkların, iç hiyerarşik ilişkilerin yanı sıra örgütsel sınırlar tarafından yapılandırılan çoklu çıkar gruplarının bulunduğu karmaşık alanlar olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, ortaklıklarda birçok kaynaktan gelen liderliğin etkili olamayacak kadar geniş bir alana yayılmasının, iş birliklerinin başarısı açısından sorun teşkil edeceği sonucuna ulaşmıştır. Ortaklıklarda liderlik genellikle dağınıktır ve çeşitli kaynaklardan gelen katkılar etkinliği ve odaklanmayı azaltabilmektedir (Walters & Pritchard, 1999). Farrell ve diğerleri (2022) de etkili ortaklıkların, hedefleri uyumlu hale getirmek ve kolektif etkiyi artırmak için koordineli bir liderlik gerektirdiğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, sınır genişletici rolünü üstlenen yöneticilerin sistem düşüncesiyle hareket ederek tüm olasılıkları değerlendirebilmeleri ve işlemler arasında koordinasyonu sağlayabilmeleri, onları iş birlikli çalışmalarda lider olarak sıvırlan diğer bireylerin arasından sınır genişletici lider konumuna taşıyabilmektedir.

Sınır genişletici liderlerin, uzmanlık gücüne sahip olmaları belirgin bir nitelik olarak öne çıkarken akademik çalışmalarda başarılı olma, proje yürütme konusunda deneyimli olma ve yönetsel tecrübeye sahip olma gibi iş birlikli çalışmaları başarıya ulaştırabilecek önemli nitelikler taşıdıkları da tespit edilmiştir. Baaken, Garomssa, Helmer, Petzol ve Troutt'a (2020) göre, mesleki beceriler akademik kimliğe sahip sınır genişleten liderlerin sahip oldukları önemli bir beceri alanıdır. Araştırmanın bulgularına göre, yükseköğretimde sınırları genişleten bir liderin, yükseköğretim sistemleri hakkında yeterli bilgi ve donanım ve etkili planlama becerilerine sahip olması beklenmektedir. Bunun nedeni ise özellikle uluslararası düzeyde sınırları genişletebilmenin yükseköğretimin planlanması ve yönetimi alanında uzmanlık gerektirmesi olarak görülmektedir. Araştırmanın bu bulgularına paralel olarak Baaken ve diğerleri (2020), sınır genişletme bağlamında genellikle bir yandan sınır genişletenlerin bilgi çeşitliliğine diğer yandan uzmanlıklarına odaklanıldığından bireysel bir sınır genişleticinin, farklı disiplinler bağlamında gerekli bilgiye ve uzmanlığa sahip olması gerektiğini belirlemiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, sınır genişletme çalışmalarında yer alan akademik personelin bu çalışmaları yürütme konusunda gönüllü ve istekli olmasının

gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, sınır genişletici rolündeki yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olmasının kritik bir önem taşıdığı anlaşılmıştır. Aynı zamanda, sınır genişletici konumundaki yöneticilerin akademik personelin iş birlikli çalışmalarda yer almasını teşvik ederek onların mesleki gelişimini desteklemeye yönelik davranışlar da sergilediği saptanmıştır. Bu davranışların çoğunlukla öğretim elemanlarını belirli çalışma alanlarında takım çalışmasına yönlendirme şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla, sınır genişletici liderin akademik personelin beşeri sermaye gelişimini sağlamasına yönelik davranışlarında da uzmanlık gücünün ve iletişim becerisinin etkisi görülmektedir. Zare (2022), bu bulgularla uyumlu şekilde, akademik yöneticilerin sınırları genişletmesinin ekip çalışmasını gerektirmesinden dolayı uzmanlaşmış çalışma grupları ve sorun çözme ekipleri kurmanın, akademik sınır genişletici liderlerin sergiledikleri davranışlar arasında olduğunu belirlemiştir. Sınır genişletici liderlerin ilişki ve iletişim becerilerinin gelişmiş olmasının gerekliliği de bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda (Williams, 2013; Jesiek vd., 2018) ortaya konmuştur. Barner-Rasmussen ve diğerleri (2017) ise sınır genişletici liderlerin dilsel yetkinliğine dikkat çekerek dilsel yetkinliğin, uluslararası örgütsel bağlamlarda sınır genişletici olarak hareket edebilmede kritik bir işlev gördüğünü belirlemiştir.

İş birlikli çalışmaların doğası gereği fedakârlık gerektirdiği ve akademisyenlerin mevcut iş yükleri ile birleştiğinde bu çalışmaların zaman zaman ağır bir yük olarak görüldüğü araştırmanın bulguları arasındadır. Araştırmanın sonucunda, sınır genişletici rolündeki yöneticilerin mesai saati gözetmeden çalışmak durumunda kaldıkları anlaşılmıştır. Dolayısıyla, sınır genişletici liderlerin yüksek çalışma motivasyonuna ve eylem odaklı bir çalışma anlayışına sahip olması beklenmektedir. Zlotkowski (1998) de topluma hizmet değerlerinin yerleştirilmesi açısından üniversitelerde güçlü ve kendini adanmış bir öğretim üyesi kadrosuna ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Adler ve Kwon (2002) da sınır genişleticilerin, bilgi aktarımını ve iş birliğini kolaylaştırmak için daha fazla yol kat etmeye, ilişkiler kurmaya ve kurumsal sınırları aşmaya istekli olması gerektiğini saptamıştır. Bu araştırmada, yüksek bir çalışma motivasyonuna sahip sınır genişletici liderlerin, eylem odaklı planlama ile iş birlikli çalışmalara yön verdiği anlaşılmıştır. Eylem odaklı planlamanın, farklı bakış açılarının kabul edilmesini teşvik ettiği ve ekip üyelerini disiplinler arası hizmet sunumu için çok önemli olan iş birliğine dayalı sorgulamaya katılmaları için güçlendirdiği belirlenmiştir (Muñoz & Jeris, 2005). Ancak, Muñoz ve Jeris (2005), eylem odaklı planlamanın kritik bir öneme sahip olmasına rağmen değişime karşı direnç ve yerleşik rutinlerin

kırılmasındaki zorlukların, sınırları genişletme çabalarının etkinliğini engelleyebileceğini tespit etmiştir. Bu araştırma kapsamında, sınır genişletici rolündeki liderlerin bu zorluğun aşılmasını sağlama amacıyla kurum düzeyinde öğrenmeye dayalı faaliyetler düzenlediği belirlenmiştir. İş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin beşeri sermaye gelişimini sağlamaya yönelik eğitimler ve atölyeler düzenleme ve performans değerlendirme gibi uygulamalar yoluyla değişime açık bir akademik kadro oluşturma yönünde girişimlerde bulundukları anlaşılmıştır.

Araştırmanın bulguları, sınır genişletici liderlerin sosyal ilişkilerinde güven verici bireyler olduklarını ve özellikle sosyal becerilerinin ve etkili iletişim becerilerinin güven verici bir profile sahip olmalarını sağladığını göstermektedir. Sınır genişletme çalışmalarında akademik personelin gönüllülüğünün sağlanmasında da sınır genişletici liderlerin motive edici konuşma üslubunun etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Robinson ve Darling-Hammond (1994), etkili sınır genişleticilerin mükemmel iletişim becerilerine ve kişilerarası becerilere sahip, motivasyonu yüksek ve adanmış kişiler olduklarını saptamıştır. Ancak adanmışlığın bir ortaklığın sürmesi için yeterli olmayabileceğini ve iletişim ve kişiler arası becerilerin işe koşulmasıyla taraflar arasında karşılıklı saygı ve güvenin tesis edilmesi gerektiğini de belirlemiştir. İş birlikli çalışmalarda sınır genişletici liderler olarak hareket eden akademisyen ve yöneticilerin, iş birlikli çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesi açısından güçlü ikna kabiliyetlerine sahip oldukları da bu araştırma kapsamında belirlenmiştir. İkna kabiliyetlerinin ise iş birliklerinde farklı çıkar gruplarını bir araya getirilebilmelerini kolaylaştırdığı anlaşılmıştır. Bu bulguya benzer şekilde Firestone ve Fisler (2002) üniversite, okul ve toplum hakkında derinlemesine deneyim ve bilgiye sahip olan sınır genişletici liderlerin, ortak hedeflere ulaşma niyetiyle çok çeşitli grupları bir araya getiren üniversite-okul-toplum ortaklıklarının etkili rehberleri olabileceğini belirtmiştir. Benzersiz yaşamışlıkların getirdiği anlayış sonucunda farklı grupların, grup içi ve gruplar arası hedeflerin ve sorumlulukların tutarsız kavramsallaştırılması içinde bocalayabileceği ancak sınır genişleticilerin bu grupları ustalıkla birleştirebileceği ifade edilmektedir (Firstone & Fisler, 2002). Pade-Khene ve diğerleri (2013) ise paydaşlar arasındaki farklı çıkarların ve güç dinamiklerinin, iş birliği ve toplumsal katkı çabalarını zorlaştırabileceğini ve bu zorlukları aşmak için yönetim ve müzakere becerilerinin işe koşulması gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Grudens-Schuck (2000), farklı paydaşların değişen ihtiyaç ve beklentilerini dengelemenin çatışmalara yol açabileceğini ve bu durumun da müzakere ve uzlaşma becerilerini gerektirdiğini saptamıştır. Bu araştırmada da sınır genişletici liderlerin güven verici

bireyler olmalarına bağılı olarak müzakere becerilerini de etkili bir şekilde kullanabildikleri ve ikna kabiliyetlerine güvenmeleri nedeniyle sınır genişletme çalışmaları kapsamında rasyonel riskler almaktan çekinmedikleri ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, sınır genişletici liderlerin göze çarpan niteliklerinden birisi de sorun çözme becerilerinin oldukça gelişmiş olmasıdır. Sınır genişletici liderlerin, iş birlikli çalışmalarda stratejik bir önemi olan takım çalışmaları kapsamındaki görev dağılımı konusunda karşılaşılan sorunlardan, uygulama süreçlerinde beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan sorunlara kadar farklı niteliklerdeki sorunlara yönelik hızlı ve etkili çözümler geliştirebildikleri belirlenmiştir. Emamimeybodi, Rahimian, Abbaspour ve Ghiasi Nodushan (2019) da devlet üniversiteleri için geliştirdikleri liderlik modeli kapsamında ekip kurma ve sorun çözme becerilerinin akademik liderlerin temel becerilerinin bir parçası olduğunu tespit etmiştir. Purcell, Pearl ve Van Schyndel (2020) ise iş birlikli çalışmalarda yer alan öğretim elemanlarının yetkinliklerini sınır koyucu/ belirleyici olarak tanımlarken bu yetkinliklerin problem çözme, bütünsel uzmanlık ve ilişkisel kolaylaştırma gibi yetkinlikleri de beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Sorun çözme becerileri ve ikna edici bir vizyon oluşturma yeteneği, sınır genişletme rolünü üstlenenlerin temel becerilerinin bir parçası olarak görülmektedir (Baaken vd., 2020). Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, sınır genişletici liderlerin sorun çözme becerisinin gelişmiş olmasının, iş birlikli çalışmalara ilişkin kurumsal vizyonun da netleştirilmesine yardımcı olduğu anlaşılmıştır. Aynı zamanda, iş birlikli çalışmalardaki sorunların hızlıca çözüme kavuşturulmasının, akademik personelin iş birlikli çalışmaları beşeri sermayeleri bağlamında bir gelişim aracı olarak görmesine elverişli bir çalışma iklimi oluşturduğu da açığa çıkmıştır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak sınır genişletme politikalarına yön veren kurumsal ve sosyal faktörler ve bu politikaların akademik personel düzeyindeki beşeri sermaye gelişimine yönelik katkısı bağlamında ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda ise uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

6.1. Sonuç

Araştırmanın sonuçları, beşeri sermaye gelişimi bağlamında; sınır genişletmeye yönelik kurumsal politikalar, sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamı, sınır genişletme politikalarına yönelik kurumsal söylem, sınır genişletme politikalarındaki güç ilişkilerinin yapısı ve sınır genişletici lider profili çerçevesinde özetlenerek sunulmuştur.

6.1.1. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletmeye Yönelik Kurumsal Politikalara İlişkin Sonuçlar

Araştırmada, sınır genişletme çalışmalarının daha çok üniversitenin araştırma alt yapısını güçlendirme, akademik personelin mesleki gelişimini destekleme ve üniversitenin toplumsal katkı faaliyetlerini artırma bağlamındaki kurumsal politikalar ile yönlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Sınır genişletme çalışmalarının, üniversitenin araştırma alt yapısını geliştirerek akademik personelin de araştırma yürütme kapasitesini artırdığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, sınır genişletmeye yönelik kurumsal politikaların hem bireysel araştırmacıların hem de kurumun araştırma performansını artırdığı anlaşılmıştır. Sınır genişletme çalışmalarına yön veren kurumsal politikalar aracılığıyla akademik personelin farklı disiplinlerden uzmanlarla etkileşim kurmalarına, yeni bilgi ve beceriler kazanmalarına ve liderlik kapasitelerini geliştirmelerine olanak sağlandığı görülmüştür. Sınır genişletmeye yönelik kurumsal politikaların bu yöndeki çıktıları, sınır genişletme çalışmalarının akademik personel düzeyinde üniversitenin beşeri sermaye gelişimine katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Üniversitenin kurum dışı iş birliklerinin daha profesyonel ve kurumsal bir yaklaşım ile gerçekleştirildiği ancak kurum içi iş birliklerinin işleyişine yönelik belirgin bir kurumsal politikanın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha çok ihtiyaç halinde

gerçekleştirilen kurum içi iş birliklerinin odaklandığı belirli bir faaliyet alanı bulunmazken, yapılandırılmış bir yaklaşım ile yürütülen kurum dışı iş birliklerinde “araştırma” ve “toplumsal katkı” odaklı çalışmalara öncelik verilmektedir.

Sınır genişletme politikalarının toplumsal sorunlara çözüm üretilmesini, bölgesel gelişime katkı sağlanmasını ve üniversite- toplum ilişkilerinin güçlendirilmesini amaçladığı görülmüştür. Araştırmanın gerçekleştirildiği üniversite, Türk Yükseköğretim Sistemindeki “Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Programı” kapsamında yer alan üniversiteler arasında bulunmamaktadır. Buna rağmen, üniversitenin sınır genişletme çalışmaları bağlamında özellikle bulunduğu bölgedeki dış paydaşlarla iş birlikli çalışmalar yaptığı ve bölgesel sorunlara ve ihtiyaçlara hitap etmeyi önceliklendirdiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, sınır genişletme politikaları ile bölgesel kalkınma odaklı yükseköğretim politikasının iç içe geçmiş bir anlayışla uygulamalara yön verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, üniversitenin bulunduğu bölgeye ve topluma yönelik hizmetlerinin belirli bir alana odaklanmadığı, dış paydaşların ihtiyaçları ve talepleri değerlendirilerek sınır genişletme çalışmalarının biçimlendirildiği açığa çıkmıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin, Türk Yükseköğretim Sistemi bağlamındaki araştırma üniversiteleri arasında yer almasının, üniversitenin kurumsal sınır genişletme politikalarını da etkilediği sonucuna varılmıştır. Akademik personelin gerek kurum içi gerekse kurum dışı sınır genişletme çalışmalarını öncelikle araştırma odaklı projeler çerçevesinde yürütmeyi tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Ancak, akademik personelin bu yöndeki tercihinde kariyer basamaklarında ilerleyebilmek için bilimsel yayın yapma gerekliliğinin de etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, sınır genişletme çalışmalarının akademik personel tarafından çoğunlukla bilimsel bir araştırma yaklaşımıyla yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, aynı zamanda sınır genişletme çalışmalarının iyileştirilmesi açısından çeşitli kurumsal politikalara ihtiyaç bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle iş birlikli çalışmalar için kullanılabilecek alternatif finansal kaynakların teminine yönelik girişimci politikalara ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Sınır genişletme kapsamında özellikle kurum dışı iş birlikli çalışmaların akademik personelin beşeri sermaye gelişimini desteklediği ortaya çıkmıştır. Ancak, iş birlikli çalışmalar için alternatif finansal kaynakların teminine ve bu çalışmaların performans değerlendirme ölçütlerindeki ağırlığının artırılmasına yönelik kapsamlı kurumsal politikaların olmamasının, beşeri sermaye gelişimini sınırlandırdığı anlaşılmıştır.

6.1.2. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarının Sosyal Bağlamına İlişkin Sonuçlar

Sınır genişletme politikalarının sosyal bağlamının beşeri sermaye gelişimi bağlamında değerlendirilmesi sonucunda, bu politikaların üniversite içinde demokratik, katılımcı ve paylaşımcı bir çalışma ortamı oluşturduğu ve böylece akademik personelin beşeri sermaye gelişimini destekleyici bir örgüt kültürü ve ikliminin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınır genişletme politikalarının kurumda iç ve dış paydaşların deneyimlerini ve iyi uygulamalarını paylaşabilecekleri bir sosyal ortam oluşturduğu anlaşılmıştır. Bu tür bir sosyal ortamın varlığının ise gayri resmî nitelikte öğrenme topluluklarının oluşmasına zemin hazırlayarak akademik personelin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmelerine olanak tanıdığı ortaya çıkmıştır. Özellikle, kadın akademik personelin iş birlikli çalışmalara katılımını artırmaya yönelik pozitif ayrımcılık politikalarının, kadınların akademideki temsilini güçlendirerek iş birlikli çalışmalardaki beşeri sermaye çeşitliliğini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Sınır genişletme politikalarının, yükseköğretimde uluslararasılaşma politikaları ile uyumlu bir şekilde uluslararasılaşma çalışmalarını teşvik etmesine bağlı olarak üniversite içinde çok kültürlü bir ortam oluştuğu ve bu çok kültürlü ortamın da akademik personelin özellikle kültürel ve sosyal gelişimine önemli katkılar sunduğu anlaşılmıştır. Sınır genişletme çalışmalarının, sosyal ve dinamik bir çalışma ortamı gerektirmesinden dolayı bu çalışmaların akademik personelin bağlantı kurma (network oluşturma), iş birliği, iletişim ve takım çalışması becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Sınır genişletme politikalarının, üniversitede yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik eden bir sosyal ortam oluşturmaları sonucunda akademik personelin yeni fikirler ve projeler üretmesinin desteklendiği ortaya çıkmıştır. Akademik personelin iş birlikli çalışmalar sonucunda üretkenliğinin artmasına bağlı olarak ise kurumsal aidiyet duygularının güçlendiği anlaşılmıştır. Öte yandan, kurumsal aidiyet eksikliği yaşayan akademik personelin iş birlikli çalışmalardaki verimliliği olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Sınır genişletme kapsamındaki kurum içi iş birliklerinin daha çok ikili sosyal ilişkilerle yürütülmesinden dolayı bu iş birliklerindeki sosyal ortamın kurum dışı iş birliklerine kıyasla daha samimi olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, belirli kurumsal standartları olmayan ve tamamen sosyal ilişkiler ekseninde yürütülen çalışmaların verimliliğinin de daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.3. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarına Yönelik Kurumsal Söyleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin kurumsal söyleminin, Türk yükseköğretim sistemindeki genel eğilimlerle uyumlu bir şekilde; topluma fayda sağlama, uluslararasılaşma ve iş birliği yoluyla kurumsal kapasiteyi artırma hedeflerine odaklandığı anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, sınır genişletme politikalarının kurum düzeyinde uygulandığının göstergeleri olarak da özellikle topluma hizmet ve uluslararasılaşma faaliyetlerinin çıktılar kurumsal söylem yoluyla bilinir kılınmaya çalışılmaktadır. Uluslararasılaşma yönündeki kurumsal söylemin, üniversite düzeyinde uluslararası iş birlikleri kurulması ve yabancı uyruklu öğrenci ve akademik personel sayısının artırılması gibi somut girişimlerle desteklendiği açığa çıkmıştır.

Üniversitenin, sınır genişletme yoluyla kurumsal bilgi birikimini artırma, fiziki ve teknik alt yapısını güçlendirme ve örgütsel kabiliyetini geliştirme hedefleri de kurumsal söylemde belirgin olarak görülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal söylemde yer alan hedeflerin aslında bir yandan da sınır genişletme çalışmalarının sürdürülebilirliğini ve etkinliğini sağlamaya yönelik olduğu sonucuna varılmıştır. Üniversitenin kurumsal söyleminde, kurumsal politikaları ile uyumlu bir şekilde sektörel ihtiyaçlara yönelik iş birliklerinin yapılmasına yer verilmesinden dolayı, üniversitenin araştırma alt yapısının sektörel ihtiyaçlara yanıt verebilecek şekilde geliştirilmesinin hedeflendiği anlaşılmıştır. İş birlikli çalışmaların sürdürülebilirliğinin ve görünürlüğünün sağlanmasının, kurumsal söylemde geniş bir yer tutmasına bağlı olarak sınır genişletme çalışmalarının üniversitenin kurumsal kültürüne yerleştirilmeye çalışıldığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, sınır genişletme çalışmalarının kurumsal söylemde akademik personelin mesleki gelişimi bağlamında da ele alındığını ve bu çalışmaların görünürlüğünün, akademik personelin ürettiği akademik çıktılara da bağlandığını göstermektedir. Sonuç olarak, üniversitenin toplumsal fayda sağlayan ve uluslararası alanda tanınan bir kurum olma hedefini, sınır genişletme politikalarına dayalı olarak, kurumsal söylemine de taşıdığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan, sınır genişletme kapsamında sadece hedeflere veya kurumsal açıdan güçlü yönler değil, iyileştirme ihtiyacı duyulan alanlara da odaklanılarak objektif bir kurumsal söylem ortaya konmaya çalışılmıştır.

6.1.4. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletme Politikalarındaki Güç İlişkilerinin Yapısına İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın sonuçları, üniversitenin kurumsal söyleminin sınır genişletme politikalarındaki güç ilişkilerini şekillendiren önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Kurumsal söylemde yer alan toplumsal fayda sağlama, uluslararasılaşma ve kurumsal kapasite geliştirme gibi hedefler üniversitenin iş birliklerindeki konumunu güçlendirmektedir. Üniversite, toplumsal ve bilimsel açıdan sahip olduğu bu değerli hedefleri uzmanlık gücü ile de birleştirerek sınır genişletme çalışmalarında güçlü ve baskın bir rol edinmektedir.

Sınır genişletme çalışmalarındaki güç ilişkilerinin iş birliğinin türüne, paydaşların ihtiyaçlarına ve özelliklerine ve kurumsal politikalara göre biçimlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Üniversite, kurum dışı iş birlikli çalışmalarda genellikle uzmanlık gücü sayesinde güçlü bir konumda olsa da üniversitenin yetersiz bütçe olanaklarının ve bürokratik işleyişin getirdiği yavaşlığın, güç ilişkilerindeki dengeyi üniversitenin aleyhine çevirebildiği anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, üniversite ve dış paydaşlarının çalışma sistemlerindeki farklılık ve birbirlerinin kurumsal işleyişine dair yeterli bilgiye sahip olmamaları, güç ilişkilerinde bir belirsizlik faktörü olarak ortaya çıkmakta ve güç dengesinin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, özellikle dış paydaşların üniversitenin hem uzmanlığına hem de etik işleyişine güvenmeleri, güç ilişkilerinde çatışmayı engelleyen bir işlev göstermektedir.

Üniversitenin gerek kurum içi gerekse kurum dışı iş birliklerinde görev ve sorumlulukların belirlenmesinden kaynakların dağıtımının yapılmasına kadar tüm süreçleri şeffaf bir şekilde işletmesinin, taraflar arasında bir güç savaşının oluşmasını engellediği sonucuna varılmıştır. Öte yandan, kurum dışı iş birliklerindeki yapılandırılmış işleyişin kurum içi iş birliklerinde bulunmamasının, kurum içi sınır genişletme çalışmalarında güç dengesi kurulması açısından bir dezavantaj oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu yöndeki dezavantajın önüne geçebilmek için kurumsal düzeyde iş birlikli çalışmalara yön veren resmi nitelikte düzenleyici bir çerçeveye ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, sınır genişletme sürecinde taraflar arasında bir güç dengesi kurulmasının, akademik personelin iş birlikli çalışmalar bağlamındaki bilgi ve deneyim alışverişini kolaylaştırarak beşeri sermayelerindeki gelişimi de desteklediğini göstermektedir. Ancak, akademik personelin iş yükü ve idari personel sayısındaki yetersizlik, akademik personelin iş birlikli çalışmalara yönelik direnç göstermesine ve

dolayısıyla, güç ilişkilerinde bir gerilim oluşmasına neden olarak beşeri sermaye gelişimini de sınırlandırabilmektedir.

6.1.5. Beşeri Sermaye Gelişimini Destekleyen Sınır Genişletici Lider Profiline İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın sonuçları, üniversitede sınır genişletme politikalarının başarılı bir şekilde uygulanmasında kritik bir rol oynayan sınır genişletici liderlerin, çok yönlü ve karmaşık becerilere ve yetkinliklere sahip olduğunu göstermiştir. Sınır genişletici liderlerin, sistem düşüncesine sahip oldukları ve böylece üniversitenin iç ve dış sınırlarını etkileyen faktörlere ilişkin yüksek bir anlayış ve farkındalık ile çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Sınır genişletme çalışmalarında katılımcı, paylaşımcı, demokratik, etik, girişimci ve kapsayıcı liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sınır genişletici liderlerin, iş birlikli çalışmalarda özellikle empati kurma, etkili iletişim, müzakere ve problem çözme becerileri sayesinde başarılı bir liderlik performansı gösterdikleri anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, sınır genişletici liderler, alanlarında uzmanlaşmış olmalarının yanı sıra hem kendi uzmanlık alanlarında hem de farklı disiplinler bağlamında sürekli öğrenmeye açık bireylerdir. Sınır genişletici liderlerin öğrenmeye ve gelişime adanmış bir tutum sergilemeleri, akademik personeli de kişisel ve mesleki gelişime yönlendirerek beşeri sermaye gelişimini desteklemektedir. Ayrıca, sınır genişletici liderlerin takım çalışmalarını yönetme becerileri ve motive edici bir dil kullanarak akademik personeli iş birlikli çalışmalar için cesaretlendirmeleri de akademik personelin bilgi, beceri ve tutum bağlamında gelişim gösterme doğrultusunda harekete geçmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, sınır genişletme çalışmalarında üniversite içinde karşılaşılan sorunların başında fiziki ve finansal kaynakların yetersizliği bulunduğundan sınır genişletici rolündeki yöneticileri, sınır genişletici lider konumuna getirmede kaynak yaratmaya ilişkin girişimcilikleri etkili olmaktadır. Sınır genişletici liderlerin, süreçlere ve kaynaklara ilişkin belirsizlik durumunda rasyonel riskler alarak eylem odaklı çalışmalarının, iş birliklerinin sürdürülebilirliğini sağladığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, sınır genişletici bir liderin, iş birlikli çalışmalarda yer alan paydaşları sınır genişletmenin hedefleri doğrultusunda ikna etme yönünde gösterdiği performansın, sürdürülebilir sınır genişletme çalışmaları için stratejik bir konumda bulunduğu sonucuna varılmıştır. Sınır genişletici liderlerin yenilikçi, üretken ve demokratik bir çalışma ortamı

tesis ederek sınır genişletmeye elverişli bir çalışma kültürünün ve ikliminin oluşturulmasına öncülük yaptığı anlaşılmıştır.

6.2. Öneriler

Bu bölümde, araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak uygulayıcılara ve araştırma konusu bağlamında ileride yapılacak araştırmalara yönelik geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Sınır genişletme politikalarının uygulanabilir ve sürdürülebilir iş birlikli çalışmalar üretebilmesi için sınır genişletme çalışmalarına yönelik bağlayıcı ve yönlendirici kurumsal standartlar oluşturulabilir.
2. Sınır genişletme çalışmalarının üniversite içinde yaygınlaştırılabilmesi için akademik personel arasında fikir ve deneyim paylaşımına olanak sağlayabilecek sosyal organizasyonlar yapılabilir.
3. Akademik personele sınır genişletme çalışmalarını başlatma ve sürdürme konusunda yardımcı olabilecek bir kurumsal danışmanlık hizmeti birimi, üniversite bünyesinde kurulabilir.
4. Akademik personelin kariyer sistemindeki değerlendirme ölçütleri bağlamında bilimsel, sosyal ve kültürel alanlardaki sınır genişletme çalışmalarının daha fazla karşılık bulması yönünde düzenlemeler yapılabilir. Ayrıca, üniversite içinde sınır genişletme çalışmalarının teşvik edilmesi amacıyla sosyal ve maddi ödüllendirme mekanizmaları geliştirilebilir.
5. Akademik personelin, sınır genişletme çalışmalarının sadece uygulama ayağındaki değil planlama ayağındaki karar alma süreçlerine de katılımı sağlanmalıdır. Böylece, akademik personel hem sınır genişletme çalışmalarına teşvik edilebilecek hem de bu çalışmaların akademik personelin beşeri sermayesine daha bütüncül bir katkı sunması sağlanabilecektir.
6. Sınır genişletme çalışmaları kapsamındaki bürokratik prosedürlerin daha hızlı bir şekilde yürütülebilmesi için sadece sınır genişletme çalışmalarının sekreteryaya işlerini yapabilecek nitelikli idari personel istihdam edilebilir. Böylece, akademik personelin sınır genişletme çalışmalarındaki iş yükü

hafifletilebilecek ve bu çalışmalar daha kurumsal bir yaklaşım ile yürütülebilecektir.

7. Akademik birimlerin iş birlikli çalışmalar yolu ile elde ettikleri öz gelirleri, kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve iş birlikli çalışmaların devamlılığı için gerekli alt yapının sürdürülebilirliğini sağlama amacıyla kullanabilmesini mümkün kılacak kurumsal düzenlemeler yapılabilir.
8. Üniversitenin farklı akademik birimleri arasında iş birlikli çalışmaların kolaylaştırılması ve üniversitede yürütülen sınır genişletme çalışmalarının akademik personel tarafından takip edilebilmesi için sınır genişletme bilgi ve dokümanlarının depolandığı bir kurumsal kayıt sistemi oluşturulabilir.
9. Toplumdaki ve çeşitli sektörlerdeki potansiyel dış paydaşların üniversiteye erişiminin kolaylaştırılması ve dış paydaşların iş birliği taleplerini olgunlaştırabilmesi açısından sınır genişletme çalışmaları hakkında bilgilendirici, kurum dışı erişime açık dijital bir kurumsal bilgi sistemi geliştirilebilir.
10. Sınır genişletme çalışmalarının akademik personelin kişisel ve mesleki öğrenmesini ve gelişimini desteklemedeki rolünü güçlendirebilmek için sınır genişletme toplantıları mesleki öğrenme toplulukları yapısında organize edilebilir.
11. Sınır genişletme çalışmalarında görev alan akademik personele iş birlikli çalışmalar bağlamında gelişim ve öğrenme ihtiyacı duydukları kişisel, sosyal ve mesleki alanlarda eğitim alma fırsatları sunulabilir. Böylece, akademik personel düzeyinde beşeri sermaye gelişimi sağlanırken üniversitenin sınır genişletme çalışmalarının niteliği de iyileştirilebilir.
12. Akademik personelin sınır genişletme çalışmalarında daha aktif ve gönüllü bir şekilde görev almasını teşvik edebilmek için kurumsal aidiyetlerini artırmaya yönelik sosyal faaliyetler düzenli bir şekilde organize edilebilir. Ayrıca, kurumsal misyon ve vizyonun akademik personelin katılımıyla belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Sınır genişletme çalışmalarının kurumsal üretkenliği ve toplumsal faydayı artıracak şekilde nasıl yürütülmesi gerektiğinin belirlenmesine yönelik

üniversitelerin iç ve dış paydaşlarının ortak katılımının sağlandığı eylem araştırmaları yapılabilir.

2. Üniversitelerin sınır genişletme politikalarının kurumsal faktörlerin yanı sıra toplumsal ve ekonomik faktörler tarafından nasıl etkilendiğinin daha detaylı bir şekilde belirlenmesine yönelik sistem teorisinin benimsendiği boylamsal araştırmalar yapılabilir.
3. Yükseköğretim kurumlarının bulunduğu bölgenin coğrafi, sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerinin sınır genişletme çalışmalarını etkileyebileceği öngörülerek farklı bölgelerde konumlanmış üniversitelerin sınır genişletme çalışmaları karşılaştırmalı bir yaklaşımla incelenebilir.
4. Türk yükseköğretim sisteminde bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programı kapsamında yer alan üniversiteler, araştırma üniversitesi olarak seçilen üniversiteler ve bu kategorilerde yer almayan diğer üniversitelerin sınır genişletme çalışmaları karşılaştırmalı bir anlayışla incelenebilir. Bu şekilde, sınır genişletmenin eğitim, araştırma ve topluma hizmet bağlamında nasıl şekillendiğine dair daha kapsamlı bir bakış açısı edinilebilir.
5. Sınır genişletme çalışmalarının akademik personelin kişisel, mesleki ve sosyal gelişiminde bir araç olarak nasıl kullanılabileceğinin belirlenmesine yönelik eylem araştırmaları yapılabilir.
6. Sınır genişletme çalışmaları disiplinler arası çalışma anlayışını gerektirdiğinden, öğretim elemanlarının disiplinler arası çalışma eğiliminin geliştirilmesine yönelik deneysel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, Z., & Albayrak, N. (2018). Genç işsizlik, eğitim ve ekonomik büyüme. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 7(13), 8-20.
- Abegglen, S., Burns, T., Griffiths, O., Myhre, M., & Sinfield, S. (2022). Partnership working: Opening doors crossing thresholds. *International Journal for Students as Partners*, 6(1), 153-159. <https://doi.org/10.15173/ij sap.v6i1.4738>
- Abramo, G., D'Angelo, C. A., Di Costa, F., & Solazzi, M. (2011). The role of information asymmetry in the market for university–industry research collaboration. *Journal of Technology Transfer*, 36(1), 84–100. <https://doi.org/10.1007/s10961-009-9131-5>
- Abreu, M., Demirel, P., Grinevich, V., & Karataş-Özkan, M. (2016). Entrepreneurial practices in research-intensive and teaching-led universities. *Small Business Economics*, 47, 695-717. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9754-5>
- Academy for Civic Renewal. (2012). *Shaping our future: How should higher education help us create the society we want?* https://www.uhd.edu/academics/humanities/news-community/center-public-deliberation/Documents/shaping_our_future_issue_guide.pdf. Erişim tarihi: 12.06 2022.
- Adams, J.D., Chiang, E.P. & Starkey, K. (2001). Industry–university cooperative research centers, *The Journal of Technology Transfer*, 26, 73–86. <https://doi.org/10.1023/A:1007836328722>
- Adams, C. T. (2014). *From the outside in: Suburban elites, third-sector organizations, and the reshaping of Philadelphia*. Cornell University Press.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Agasisti, T., Barra, C., & Zotti, R. (2019). Research, knowledge transfer, and innovation: The effect of Italian universities' efficiency on local economic development 2006– 2012. *Journal of Regional Science*, 59(5), 819-849.
- Ahmed, S. M., Beck, B., Maurana, A., & Newton, G. (2004). Overcoming barriers to effective community-based participatory research in US medical schools.

- Education for Health*, 17(2), 141–151.
<https://doi.org/10.1080/13576280410001710969>
- Amey, M. J., Eddy, P. L., & Campbell, T. G. (2010). Crossing boundaries creating community college partnerships to promote educational transitions. *Community College Review*, 37(4), 333-347. <https://doi.org/10.1177/0091552110365725>
- Alderfer, C.P. (1976). Boundary relations and organizational diagnosis. In M. Meltzer & F. Wickert (Eds.), *Humanizing organizational behavior* (pp.109-133). Springfield IL:Charles C. Thomas.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217–230.
- Altın, Ş., Özçetin, N., Ünver, B., & Şengönül, A. (2018). Üniversite-sanayi iş birliğinde karşılaşılan sorunlar ve sektörün beklentileri: Yozgat organize sanayi bölgesi örneği. *Başkent University Journal of Education*, 1 (Special Issue), 1-11.
- Alvesson, M., & Deetz, S. A. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organization studies. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd ed.) (pp. 255-283). London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n8>
- Ancona, D.G., & Caldwell, D. (1990). Beyond boundary spanning: Managing external dependence in product development teams. *The Journal of High Technology Management Research*, 1(2), 119-135. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(90\)90001-K](https://doi.org/10.1016/1047-8310(90)90001-K)
- Ancona, D. G., & Caldwell D. (1992) Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–65. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2393475>.
- André-Bechely, L. (2005). *Could It Be Otherwise? Parents and the Inequities of Public School Choice*. New York: Routledge.
- Andersén, J., & Jansson, C. (2024). Commitment capital: Bridging the gap between organizational commitment and human capital resources. *Human Resource Management*, 63(6), 981-1000. <https://doi.org/10.1002/hrm.22246>
- Ansett, S. (2005). Boundary spanner: The gatekeeper of innovation in partnerships. *Accountability Forum*, 6, 36-44.
- Arbo, P. & P. Benneworth (2007). *Understanding the regional contribution of higher education institutions: A literature review*, OECD Education Working Papers (No. 9). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/161208155312>

- Asencio, R., Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Contractor, N. (2024). Boundary transitions in dynamic teamwork. *The Academy of Management Review*, 49(3), 597–617. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0471>
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Au, K. Y., & Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, 37, 285-296. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00095-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00095-0)
- Austin, A.E. & Sorcinelli, M.D. (2013). The future of faculty development: Where are we going? *New Directions for Teaching and Learning*, 2013: 85-97. <https://doi.org/10.1002/tl.20048>
- Ay, A., Kızılkaya, O. & Koçak, E. (2013). Sağlık Göstergeleri ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 163-172.
- Baaken, T., Garomssa, H., Helmer, J., Petzol, N., & Troutt, M. P. (2020). *What are spanning boundaries agents and why are they so important to the future of the knowledge society?* The FH Münster – University of Applied Sciences, Science-to-Business Marketing Research Centre. https://www.uiin.org/wp-content/uploads/2023/01/Spanning-Boundaries-Agents_Brief.pdf. Erişim tarihi: 09.10.2023
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45, 886-905. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.7>
- Barnes, T., Pashby, I., & Gibbons, A. (2002). Effective university-industry interaction: a multi-case evaluation of cooperative R&D projects, *European Management Journal*, 20, 272–285. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00044-0)
- Şengür, M., & Bayzin, S. (2019). Üniversite Sanayi İşbirliğinde Teknoparkların Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 299-313.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd edition. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1975). Investment in human capital: effects on earnings. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition* (pp. 13-44). NBER.

- Beechler, S., M., Sondergaard, E. Miller, & A. Bird (2004). Boundary Spanning. In Henry Lane, Martha Maznevski, Mark Mendenhall, and Jeanne McNett (Eds.), *The handbook of global management: A guide to managing complexity* (pp. 121-133). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Beere, C.A., Votruba, J.C., & Wells, G.W. (2011). *Becoming an engaged campus: A practical guide for institutionalizing public engagement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (2005). Human capital and technology diffusion. In P. Aghion & S. N. Durlauf (Eds.), *Handbook of economic growth* (Vol. 1, pp. 935–966). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Bennett, D., Barrett, A., & Helmich, E. (2019). How to analyse qualitative data in different ways. *The Clinical Teacher*, 16(1), 7–12. <https://doi.org/10.1111/tct.1297>
- Bennich-Björkman, L. (2017). Academic leadership: Embracing uncertainty and diversity by building communication and trust. In M. D. Mumford & S. Hemlin (Eds.), *Handbook of research on leadership and creativity* (pp. 419–434). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bennis, W. G., Berkowitz, N., Affinito, M., & Malone, M. (1958). Reference groups and loyalties in the out-patient department. *Administrative Science Quarterly*, 481-500.
- Beresford, P. & Trevillion, S. (1995). *Developing skills for community care*. Aldershot: Arena.
- Black, S., & Lynch, L. (1996). Human-capital investments and productivity. *American Economic Review*, 86, 263-268. [http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%2819960 ... O%3B2-N&origin=repec](http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%2819960...O%3B2-N&origin=repec)
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111–131. <https://doi.org/10.1080/10887150902888718>
- Bloomfield, V. (2005). Civic engagement and graduate education. *Communicator*, 38(3), 1-2, 6.
- Boardman, P.C., & Corley, E.A. (2008). University research centers and the composition of research collaboration. *Research Policy*, 37, 900–913. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.012>

- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. 5th Edition, Allyn & Bacon, Boston.
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M.K., Haslam, S.A., & Winklemann, K. (2012). *Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Bolman, L. & Deal, T. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Fransicso: Jossey-Bass.
- Bones, C. (2011). *The cult of the leader: A manifesto for more authentic business*. New York, NY: Wiley.
- Bordogna, C. M. (2019). The effects of boundary spanning on the development of social capital between faculty members operating transnational higher education partnerships. *Studies in Higher Education*, 44(2), 217-229. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1349742>
- Boschma, R. A., & Ter Wal, A. L. J. (2007). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: The case of a footwear district in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177–199. <https://doi.org/10.1080/13662710701253441>
- Boulton G & Lucas C (2011) What are universities for? *Chinese Science Bulletin* 56: 2506–2517.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. *Sociological Theory*, 7(1), 14-25. <https://doi.org/10.2307/202060>
- Bouzekri, D. (2015). The role of education as human capital and a determinant of economic growth. *Morocco World News*. [Moroccoworldnews.com/2023/04/156723/role-education-human-capital-determinanteconomic-growth](https://www.Moroccoworldnews.com/2023/04/156723/role-education-human-capital-determinanteconomic-growth). Erişim tarihi: 23.10.2023
- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Boyer, E. (1994). Creating the new American college. *Chronicle of Higher Education*, 40(27), A48. <https://digitalcommons.unomaha.edu/slcehighered/58>. Erişim tarihi: 11.12.2022.
- Boyer, E. L. (1996). The scholarship of engagement. *Journal of Public Service and Outreach*, 1 (1), 11-20

- Boyle, M. E., Ross, L., & Stephens, J. C. (2011). Who has a stake?: How stakeholder processes influence partnership sustainability. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*, 4, 100-118.
- Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B., & Mothe, C. (2012). Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. *International Journal of Project Management*, 30(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.001>
- Brouwer, S., & Biermann, F. (2011). Towards adaptive management: examining the strategies of policy entrepreneurs in Dutch water management. *Ecology and Society*, 16(4). <http://dx.doi.org/10.5751/ES-04315-160405>
- Bragg, D. D. (2000). Maximizing the Benefits of Tech-Prep Initiatives for High School Students. *New Directions for Community Colleges*, 111, (23-30). <https://doi.org/10.1002/cc.11103> San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brailsford, T.W. (2001). Building a knowledge community at Hallmark Cards. *Research Technology Management*, 44(5), 18-25 <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671450>
- Breschi, S., Lissoni, F., & Montobbio, F. (2005). The geography of knowledge spillovers: Conceptual issues and measurement problems. In S. Breschi & F. Malerba (Eds.), *Clusters, networks and innovation* (pp. 343–378). Oxford: Oxford University Press.
- Breschi, S., & Malerba, F. (2005). *Clusters, networks and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Bringle, R. G., Clayton, P. H., & Price, M. F. (2009). The SOFAR framework: Illustrating relationships and interactions in community–university partnerships. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 13(4), 57-74. <https://doi.org/10.7253/partj.v1i1.415>
- Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (2002). Campus-community partnerships: The terms of engagement. *Journal of Social Issues*, 58, 503–516. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00273>
- Brown, P. R. (2017). Attempting to Cultivate Mindsets for Boundary Spanning in Remote Indigenous Policy: Collaborative Mindsets in Indigenous Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 412–425. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12287>

- Bruffee, K. (1999). *Collaborative learning: Higher education, interdependence, and the authority of knowledge*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Bruskardt, M. J., Holland, B., Percy, S. L., & Zimpher, N. (2004). *Calling the question: Is higher education ready to commit to community engagement? A Wingspread Statement*. Milwaukee, WI: Milwaukee Idea Office. http://www.servicelearning.org/filemanager/download/215/calling_the_question.pdf. Erişim tarihi: 16.08.2023.
- Brusoni, S., Criscuolo, P., & Geuna, A. (2005). The knowledge bases of the world's largest pharmaceutical groups: What do patent citations to non-patent literature reveal? *Economics of Innovation and New Technology*, 14(5), 395–415.
- Bryson, J.M. & Crosby, B.C. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes, the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Burt, R. S., Jannotta, J. E., & Mahoney, J. T. (1998). Personality correlates of structural holes. *Social Networks*, 20, 63–87. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(97\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(97)00005-1)
- Bush, G. (2003). *School buddy system: The practice of collaboration*. Atlanta:GA. American Library Association.
- Butcher, J. R., Gilchrist, D. J., Phillimore, J., & Wana, J. (2019). Attributes of effective collaboration: insights from five case studies in Australia and New Zealand. *Policy Design and Practice*, 2(1), 75-89. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1561815>
- Buys, N., & Bursnall, S. (2007). Establishing university-community partnerships: Process and benefits. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29, 73-86. <https://doi.org/10.1080/13600800601175797>
- Cabanzo, C., Cala, F., & Fonseca, I. (2024). University extension and social responsibility: synergies and discourses around university educational Policies. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e07147-e07147. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-197>

- Callister, R.R. & Wall, J.A. Jr. (2001). Conflict across organizational boundaries: Managed care organizations versus health care providers. *Journal of Applied Psychology*, 86, 170-181. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.754>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Campbell, D. T. (1969). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *General Systems*, 14, 69-85.
- Campus Compact (2000). *Benchmarks for campus/community partnerships*. Providence, RI: Campus Compact. <https://compact.org/sites/default/files/2023-08/Benchmarks%20for%20Campus%20Community%20Partnerships%20%282000%29.pdf> Erişim tarihi: 13.09.2023
- Cañibano, L, García-Ayuso, M., Sánchez, M. P, Chaminade, C. (2002). MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report), Vodafone Foundation, Madrid.
- Carayannis, E., Alexander, J., & Ioannidis, A. (2000). Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government–university–industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France. *Technovation*, 20, 477-488. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00162-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00162-5)
- Carlile, P. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13 (4), 442–55. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>
- Carlile, P. (2004). Transferring, translating and transforming: An integrative approach for managing knowledge across boundaries. *Organization Science* 15 (5), 555–68. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1040.0094>
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (2006). *The Carnegie classification of institutions of higher education, 2005 edition*. Stanford, CA: Author.
- Castro, G.M., Delgado-Verde, M. Amores-Salvado, J. & Navas-Lopez, J.E. (2013). Linking human, technological and relational assets to technological innovation: exploring a new approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 123-132. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.8>
- Challis, L., Fuller, S., Henwood, M., Klein, R., Plowden, W., Webb, A., Whittingham, P. And Wistow, G. (1988). *Joint Approaches to Social Policy*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Cheney, G., Straub, J., Speirs-Glebe, L., Stohl, C., DeGooyer, D., Whalen, S., Garvin-Doxas, K., & Carlone, D. (1998). Democracy, participation, and communication at work: A multi-disciplinary review. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook 21* (pp. 35-91). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & management*, 51(5), 568-578. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007>
- Chin, P., Bell, K. S., Munby, H., & Hutchinson, N. L. (2004). Epistemological appropriation in one high school student's learning in cooperative education. *American Educational Research Journal*, 41, 401-417. <https://doi.org/10.3102/00028312041002401>
- Choi, J. N. (2002). External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small group research*, 33(2), 181-208. <https://doi.org/10.1177/104649640203300202>
- Chrisman, J.J., Hynes, T. & Fraser, S. (1995). Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary. *Journal of Business Venturing*, 10, 267-281.
- Christensen, L., Epanchin, B.C., Harris, D., Roselli, H., Smith, R.L., & Stoddard, K. (1996). Anatomy of six public school-university partnerships. *Teacher Education and Special Education*, 19, 169-179. <https://doi.org/10.1177/088840649601900208>
- Cistone, P.J., & Bashford, J. (2002). Toward a meaningful institutional effectiveness plan: Learning from accreditation. *Planning for Higher Education*, 30(4), 15-23.
- Clarke, J. H., Sanborn, S. D., Aiken, J. A., Cornell, N. A., Goodman, J. B., & Hess, K. K. (1998). *Real Questions, real answers. Focusing Teacher Leadership on school improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 1250 North Pitt Street, 22314-1453
- Clewell, B., & Fortenberry, N. (2009). *Framework for evaluating impacts of broadening participation projects*. Washington, DC: The National Science Foundation.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Coleman, J. S. (1990). Commentary: Social institutions and social theory. *American sociological review*, 55(3), 333-339.

- Coleman, K., & Stern, M. J. (2018). Exploring the functions of different forms of trust in collaborative natural resource management. *Society & Natural Resources*, 31(1), 21-38. <https://doi.org/10.1080/08941920.2017.1364452>
- Collier, A., Gray, B. J., & Ahn, M. J. (2011). Enablers and barriers to university and high technology SME partnerships. *Small Enterprise Research*, 18(1), 2-18. <https://doi.org/10.5172/ser.18.1.2>
- Collien, I. (2021). Concepts of power in boundary spanning research: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 443-465. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12251>
- Comacchio, A., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2011). Boundary spanning between industry and university: the role of Technology Transfer Centres. *The Journal of Technology Transfer*, 37(6), 943–966. <https://doi.org/10.1007/s10961-011-9227-6>
- Commission on Community-Engaged Scholarship in the Health Professions. (2005). *Linking scholarship and communities: Report of the commission on community-engaged scholarship in the health professions*. Seattle, WA: Community-Campus Partnerships for Health.
- Corbin, J. H., Chu, M., Carney, J., Donnelly, S., & Clancy, A. (2017). Understanding collaboration: A formative process evaluation of a state-funded school-university partnership. *School-University Partnerships*, 10 (1), 35-45.
- Costello, K. (2018). *University internationalization as a method of human capital development* (Unpublished doctoral dissertation). College of Business Theses and Dissertations. https://via.library.depaul.edu/business_etd/4
- Creighton, S. (2006). *Community partner indicators of engagement: An action research study on campus-community partnership* (Unpublished doctoral dissertation). Antioch University.
- Cross, R., C. Ernst, & Pasmore. B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational Dynamics* 42 (2): 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.001>
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations*. Boston, Harvard Business School Press.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go- or stop. *Harvard Business Review*, 104-111. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195159509.003.0017>

- Chung, L.H. & Gibbons P.T. (1997). Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital. *Group & Organization Management*, 22(1), 10–30.
- Curnin S. (2016). Organizational Boundary Spanning. In: Farazmand A. (Eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2476-1
- Cypress, B. (2017). Rigor or reliability and validity in qualitative research: Perspectives, strategies, reconceptualization, and recommendations. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 36(4), 253-263. <https://doi.org/10.1097/DCC.0000000000000253>
- Çakmak, E., & Gümüş, S. (2005). Türkiye'de beşeri sermaye ve ekonomik büyüme: ekonometrik bir analiz (1960-2002). *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 59-72.
- Çalıkoğlu, A., Kondakçı, Y., & Seggie, F. N. (2022). International Research Collaboration in Turkish Higher Education: The Role of Individual, Professional, and Institutional Factors. *Yükseköğretim Dergisi*, 12, 62-76. <https://doi.org/10.2399/yod.22.202206>
- Çelik, M. (2018). Üniversite-sanayi iş birliğinde yeni bir model: Aselsan Akademi. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(1), 17-28.
- Dahlin, B.G. (2002). *The impact of education on economic growth: Theory, findings, and policy implications*. Duke University. <http://www.duke.edu/~bgd3/bgd0202.pdf> Erişim tarihi:18.09.2023
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital*. San Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Dayıoğlu Öcal, S., & Kavak, Y. (2018). Revisiting academic capitalism in Turkey: An interactional model for university-industry collaboration. *Athens Journal of mediterranean studies*, 4. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195159509.003.0017>
- De Boer, H., Huisman, J., Klemperer, A., van der Meulen, B., Neave, G., Theisens, H., & van der Wende, M. (2002). *Academia in the 21st Century. An analysis of trends and perspectives in higher education and research*, Advisory Concil for Science and Technology Policy (AWT), Den Haag.
- Deering, D., & Sá, C. (2018). Do corporate management tools inevitably corrupt the soul of the university? Evidence from the implementation of responsibility

- center budgeting. *Tertiary Education and Management*, 24, 115-127.
<https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1398779>
- Değerli, M. (2017). *Teknoloji transfer ofisleri için kritik başarı faktörleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- De Jong, S., Barker, K., Cox, D., Sveinsdottir, T., & Van den Besselaar, P. (2014). Understanding societal impact through productive interactions: ICT research as a case. *Research Evaluation*, 23(2), 89-102.
<https://doi.org/10.1093/reseval/rvu001>
- DeLeon, L. (1996). Ethics and entrepreneurship, *Policy Studies Journal*, 24(3), pp. 495-510. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1996.tb01642.x>
- De Meyer, A. (2011). Collaborative leadership: New perspectives in leadership development. In J. Canals (Ed.), *The future of leadership development: Corporate needs and the role of business schools* (pp. 44-63). London: Palgrave Macmillan UK.
- Devers, K. J. (1999). How will we know “good” qualitative research when we see it? Beginning the dialogue in health services research. *HSR: Health Services Research*, 34(5), 1153–1188.
- Dhillon, J. K. (2013). Senior managers’ perspectives of leading and managing effective, sustainable and successful partnerships. *Educational Management Administration and Leadership* 41 (6), 736–50.
<https://doi.org/10.1177/174114321349418>
- Diaz, E. M., Leprón, R., Austin, D., & Fragoso, I. (2007). Sustaining collaboration across borders, languages, and cultures. *Practicing Anthropology*, 29(3), 4-8.
<https://doi.org/10.17730/praa.29.3.41n8x22j7254181w>
- Diaz, J. (2015). Human Capital Demand in Brazil: The Effects of Adjustment Cost, Economic Growth, Exports and Imports. *Economia*, 16(1), 76-92. 13.
<https://doi.org/10.1016/j.econ.2015.03.002>
- Dickson A., Gallacher J., Longden, B., & Bartlett, P. (1985). Higher education and the community. *Higher Education Review*, 17(3), 49-58.
- Dostilio, L. D. (2017). The Professionalization of Community Engagement: Associations and Professional Staff. In C. Dolgon, T. D. Mitchell, & T. K. Eatman (Eds.), *The Cambridge handbook of service learning and community engagement* (pp. 370–384). Cambridge: Cambridge University Press.

- Doyle, L. (2010). The role of universities in the 'cultural health' of their regions: Universities' and regions' understandings of cultural engagement. *European Journal of Education*, 45(3), 466-480. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01441.x>
- Drabenstott, J. (2008). Universities, innovation and regional development: A view from the United States. *Higher Education Management and Policy*, 20(2), 43-55. <https://doi.org/10.1787/hemp-v20-art10-en>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The leadership quarterly*, 19(6), 635-653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Drath, W. H., Palus, C. J., & McGuire, J. B. (2010). Developing interdependent leadership. In C.D. McCauley, E. Van Velsor, & M.N. Ruderman (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 3rd ed (pp.405-428). San Francisco: Jossey-Bass.
- Driscoll, M. E. (1995). Thinking like a fish: the implications of the image of school community for connections between parents and schools, In: P. W. Cookson & B. Schneider (eds) *Transforming Schools* (pp. 209–236). New York: Garland.
- Driscoll, M. E., & Goldring, E. B. (2005). How can school leaders incorporate communities as contexts for student learning. *A New Agenda for Research in Educational Leadership*, 61-80.
- Driscoll, A., & Sandmann, L. R. (2001). From maverick to mainstream: The scholarship of engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 6(2), 9–19.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457. <https://doi.org/10.2307/30040637>
- Durante, P. G. C. (2022). Strengthening collaborative research practices in academia: factors, challenges, and strategies. *Problems of Education in the 21st Century*, 80(4), 531-546. <https://doi.org/10.33225/pec/22.80.531>
- Durusoy, S. (2007). Sanayi Toplumundan Bilgi toplumuna: Beşeri Sermayeye ihtiyaç Artarken. O. Karadeniz (Eds.), *Avrupa Birliği Yolunda Türkiye’de Eğitim ve Beşeri Sermaye*, içinde (ss. 1-17). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Eastwood, L. E. (2013). *The social organization of policy: An institutional ethnography of UN forest deliberations*. New York, NY: Routledge.
- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation, in M. Ebers, (Ed.), *The formation of inter-organizational networks* (pp.3-41). Oxford: Oxford University Press.
- Eddy, P. L. (2007). Alliances among community colleges: Odd bedfellows or lasting partners? In M. J. Amey (Ed.), *Collaborations across educational sectors* (New Directions for Community Colleges, No. 139, pp. 59-68). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eddy, P. L. (2010). Partnerships and collaborations in higher education. *ASHE Higher Education Report*, 36 (2), 1-115.
- Emamimeybodi, A. A., Rahimian, H., Abbaspour, A., & Ghiasi Nodushan, S. (2019). Designing a leadership competency model for Public Universities in Tehran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 137-166.
- Engel, C. (1994). A functional anatomy of teamwork. In A. Leathard (Ed.), *Going inter-professional* (pp. 13–28). London, England: Routledge.
- Erdil, E., Pamukcu, M. T., Erden Topal, Y., & Akçomak, İ. S. (2013). Değişen üniversite sanayi iş birliğinde üniversite örgütlenmesi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 95–127. http://www.politics.ankara.edu.tr/?bil=bil_sbfdergisi Erişim Tarihi: 13.08.2023
- Erdoğan, N. (2019). *Geleceğin Türkiye'sinde yükseköğretim*. İlim Kültür Eğitim Derneği (İLKE).
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). Flat world, hard boundaries – How to lead across them. *MIT Sloan Management Review* 52 (3), 81–88.
- Fabiano, A. C. S., & Mello, E. M. B. (2021). Context of the text of the production of the policy of international academic cooperation agreements of a federal university. research, *Society and Development*, 10(9), e43610918292-e43610918292. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i9.18292>.
- Fahey, K. (2011). Still learning about leading: A leadership critical friends group. *Journal of Research on Leadership Education*, 6(1), 1–35. <https://doi.org/10.1177/1942775111006001>
- Fairtlough, G. (1994). *Creative Compartments*, London: Adamantine Press,.
- Farrell, P. L., & Seifert, K. A. (2007). Lessons learned from a dual-enrollment partnership. In M. J. Amey (Ed.), *Collaborations across educational sectors* (New

- Directions for Community Colleges, No. 139, pp. 69-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Farrell, C. C., Penuel, W. R., Allen, A., Anderson, E. R., Bohannon, A. X., Coburn, C. E., & Brown, S. L. (2022). Learning at the boundaries of research and practice: A framework for understanding research–practice partnerships. *Educational Researcher*, 51(3), 197-208.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology* 94 (3), 604–617. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Fariar, M. (2010). Social science resources for restoration outreach programs. *Ecological Restoration*, 28(2), 150–153.
- Fear, F., Creamer, N., Pirog, R., Block, D., Redmond, L., Dickerson, M., Baldwin, S. & Imig, G. (2004), Higher education-community partnerships: the politics of engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 9 (2), 139-156
- Fetterman, D. (1998). *Ethnography Step by Step* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fernandes, M., Hilber, S., Sturm, J. E., & Walter, A. (2023). Closing the gender gap in academia? Evidence from an affirmative action program. *Research Policy*, 52(9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104865>
- Filippetti, A., & Savona, M. (2017). University–industry linkages and academic engagements: individual behaviours and firms’ barriers. Introduction to the special section. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 719-729. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9576-x>
- Filho, L. W., Dibbern, T., Dinis, M. A. P., Cristofoletti, E. C., Mbah, M. F., Mishra, A., Clarke, A., Samuel, N., Castillo A, J., Abubakar, R. I. & Aina, Y.A. (2024). The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 438. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140794>
- Firestone, W. A., & Fisler, J. L. (2002). Politics, community, and leadership in a school-university partnership. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 449-493. <https://doi.org/10.1177/00131610223766>
- Fisher, B., Turner, K., Zylstra, M., Brouwer, R., de Groot, R., Farber, S., Ferraro, P., Green, R., Hadley, D., Harlow, J., Jefferiss, P., Kirkby, C., Morling, P., Mowatt, S., Naidoo, R., Paavola, J., Strassburg, B., Yu, D. and Balmford, A. (2008),

- Ecosystem services and economic theory: Integration for policy-relevant research. *Ecological Applications*, 18: 2050-2067. <https://doi.org/10.1890/07-1537.1>
- Fisher, D., & Atkinson-Grosjean, J. (2002). Brokers on the boundary: academy–industry liaison in Canadian universities. *Higher Education*, 44, 449–467. <https://doi.org/10.1023/A:1019842322513>
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM.
- Fitzgerald, H. E., Bruns, K., Sonka, S., Furco, A., & Swanson, L. (2012). The centrality of engagement in higher education. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(3), 7-28. <https://doi.org/10.4324/9781003443353-12>
- Fix, G.M., Kim, B., Ruben, M.A., McCullough, M.B. (2022). Direct observation methods: A practical guide for health researchers. *PEC Innovation*, 1, 100036. <https://doi.org/10.1016%2Fj.pecinn.2022.100036>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.875671>
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization science*, 18(2), 165-180. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0242>
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Florin, J., & Schultze, W. (2000). *Social capital and fundability of high potential new ventures*. Presented at the Academy of Management Meetings, Toronto, August.
- Freitas, I. M. B., Marques, R. A., & e Silva, E. M. D. P. (2013). University–industry collaboration and innovation in emergent and mature industries in new industrialized countries. *Research Policy*, 42(2), 443-453. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.06.006>
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Friedman, R. A. & Podolny, J. (1992). Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37, 28-47. <https://doi.org/10.2307/2393532>

- Forrant, R., & Silka, L. (1999). Thinking and doing – doing and thinking: The University of Massachusetts Lowell and the community development process. *American Behavioral Scientist*, 42(5), 814-826. <https://doi.org/10.1177/000276499219545>
- Fontana, R., Geuna, A., & Matt, M. (2006). Factors affecting university–industry R&D projects: The importance of searching, screening and signalling. *Research Policy*, 35(2), 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.12.001>
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). New York: Pantheon. (Original work published 1975)
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-77*. C. Gordon (Ed.). New York: Pantheon.
- Foucault, M. (1982). The subject and power. In H. L. Dreyfus, & P. Rainbow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (pp. 326-348). London: Harvester Wheatsheaf.
- Fullan, M. (1996). Professional culture and educational change. *School Psychology Review*, 25(4), 496–500. <https://doi.org/10.1080/02796015.1996.12085837>
- Fuqua, H. E., Payne, K. E., & Cangemi, J. P. (2000). Leadership and the effective use of power. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 17, 1-6.
- Geciene, I. (2002). The notion of power in the theories of Bourdieu, Foucault and Baudrillard. *Sociologija*, 1(2), 116-124. <https://doi.org/10.15388/SocMintVei.2002.2.6171>.
- Geisler, E. & Rubenstein, A. H. (1982), University-industry relations: A review of major issues, Albert B. Link ve Gregory Tassej (eds), *Cooperative Research and Development: The Industry, University and Government Relationship* (USA: Kluwer Academic Publishers): 43-62
- Gertner, D., Roberts, J., & Charles, D. (2011). University-industry collaboration: A CoPs approach to KTPs. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 625–647. <https://doi.org/10.1108/13673271111151992>
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-784. <https://doi.org/10.2307/2393656>

- Gilligan, C., & Eddy, J. (2017). Listening as a path to psychological discovery: an introduction to the Listening Guide. *Perspectives on medical education*, 6(2), 76–81. <https://doi.org/10.1007/s40037-017-0335-3>
- Glass, C. R., & Fitzgerald, H. E. (2010). Engaged scholarship: Historical roots, contemporary challenges. In H. E. Fitzgerald, C. Burack, & S. Seifer (Eds.), *Handbook of engaged scholarship: Contemporary landscapes, future directions: Vol. 1. Institutional change* (pp. 9–24). East Lansing, MI: Michigan State University Press.
- Glassick, C. E., Huber, M. T., & Maeroff, G. I. (1997). *Scholarship assessed: Evaluation of the professoriate*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goddard, J. (1997). Managing the university/regional interface. *Higher Education Management*, 9(3), 7-28.
- Goddard, J. B. (2005). *Supporting the Contribution of HEIs to Regional Development: Project Overview*, paper presented to OECD IMHE Supporting the Contribution Conference, 6-7 January, Paris.
- Goddard, J. B. & Chatterton, P. (2003). The Response of Universities to Regional Needs, in F. Boekema, E. Kuypers, R. Rutten (eds.), *Economic Geography of Higher Education: Knowledge, Infrastructure and Learning Regions*. Routledge, London.
- Goddard, J., & Puukka, J. (2008). The engagement of higher education institutions in regional development: An overview of opportunities and challenges. *Higher Education Management and Policy*, 20(2), 11-41.
- Goodlad, J.I. (1993). School-university partnerships and partner schools. *Educational Policy*, 7(1), 24-39. <https://doi.org/10.1177/0895904893007001003>
- Goldring, E., & Sims, P. (2005). Modeling creative and courageous school leadership through district-community-university partnerships. *Educational Policy*, 19(1), 223-249.
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.
- Gopal, A., & Gosain, S. (2008). The role of organizational controls and boundary spanning in software development outsourcing: Implications for project

- performance. *Information Systems Research*, 19(4), 356–377.
<https://doi.org/10.1287/isre.1080.0205>
- Gregersen, B., Tved Linde, L. & Gulddahl Rasmussen, J., (2009). Linking between Danish universities and society. *Science and Public Policy* 36, 151–156.
<https://doi.org/10.3152/030234209X406818>
- Grudens-Schuck, N. (2000). Conflict and engagement: An empirical study of a farmer-extension partnership in a sustainable agriculture program. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 13, 79–100.
<https://doi.org/10.1023/A:1009555718724>
- Göhler, G. (2009) ‘Power to’ and ‘power over’. In Clegg, S.R. and Haugaard, M. (eds), *Handbook of Power* (pp. 27–39). London: Sage.
- Grahame, K. M. (1998). Asian Women, Job Training, and the Social Organization of Immigrant Labor Markets. *Qualitative Sociology* 21:75–90.
<https://doi.org/10.1023/A:1022123409995>
- Gray, B. (2008). Enhancing transdisciplinary research through collaborative leadership. *American Journal of Preventative Medicine*, 35(2), 124–132.
<https://doi.org/10.1016/j.amepre.2008.03.037>
- Güler, F. (2000). Üniversite-sanayi işbirliği sorunlar ve avantajlar araştırması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Yüksel Ülken’e armağan*, 235–248.
- Günay, D. (2011). Türk yükseköğretiminin yeniden yapılandırılması bağlamında sorunlar, eğilimler, ilkeler ve öneriler – I. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 113–121.
- Gürol, M. (1997). *Okul sanayi işbirliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Haapanen, K. A., Wallerstein, N., & Sanchez-Youngman, S. T. (2024). Community-Engaged Research. In B. D. Christens (Ed.), *The Cambridge handbook of community empowerment* (pp. 606–631). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in Practice* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315146027>
- Hanna, D. E. (2003). Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education. *Educause Review*, 25–34.

- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100502>
- Hanushek, E. A., & Wößmann, L. (2007). *The role of school improvement in economic development*. CESifo Working Paper Series No. 1911, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.963972> <https://www.nber.org/papers/w12832.pdf>.
Erişim Tarihi: 01.06.2023
- Hardy, C & Clegg, S. (1996). Some dare call it power. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies* (pp.621-641). London: Sage.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate*, Boston: Harvard Business School Press.
- Harkavy, I., & Hartley, M. (2012). Integrating a commitment to the public good into the institutional fabric: Further lessons from the field. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(4), 17-36.
- Harley, B., Hyman, J.D. & Thompson, P. (2005) *Participation and democracy at work: essays in honour of Harvie Ramsay. Critical perspectives on work and organisations*. Basingstoke, Palgrave. ISBN 9781403900043
- Heil, L. (1986). *A university faculty member's perspective: Lesson learned from a partnership experience*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Henry, E. L. (2015). *Facilitative boundary leadership: Enabling collaboration in complex, multi-organizational work* (Unpublished Doctoral dissertation).
- Hockey, J. (1994). Establishing boundaries: problems and solutions in managing the PhD supervisor's role. *Cambridge Journal of Education*, 24(2), 293-305. <https://doi.org/10.1080/0305764940240211>
- Hoe, S. L. (2006). The boundary spanner's role in organizational learning: Unleashing untapped potential. *Development and Learning in Organizations*, 20(5), 9-11. <https://doi.org/10.1108/14777280610687989>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), 715-728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Holland, B. (1997). Analyzing institutional commitment to service: A model of key organizational factors. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 4(1), 30-41.

- Holland, B. A. (2005). Institutional differences in pursuing the public good. In A. J. Kezar, T. C. Chambers, & J. C. Burkhardt, *Higher education for the public good: Emerging voices from a national movement* (pp. 235-260). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International entrepreneurship and management journal*, 7, 71-92. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0139-y>
- Hornby, S. (1993). *Collaborative care: interprofessional, interagency and interpersonal*. Oxford: Blackwell Science.
- Hörberg, A., Lindström, V., Scheja, M., Conte, H., & Kalén, S. (2019). Challenging encounters as experienced by registered nurses new to the emergency medical service: Explored by using the theory of communities of practice. *Advances in Health Sciences Education: Theory and Practice*, 24(2), 233–249. <https://doi.org/10.1007/s10459-018-9862-x>.
- Hızıroğlu, Ö., (2011). Türkiye'de Üniversite-Sanayi İşbirliği: Aksayan Yönler ve Tedbirler. *TİSK İşveren Dergisi*, 48(4).
- Higher Education Learning Commission. (2006). *Institutional accreditation: An overview*.
- Hsiao, R. L., Tsai, D. H., & Lee, C. F. (2012). Collaborative knowing: the adaptive nature of cross-boundary spanning. *Journal of Management Studies*, 49(3), 463-491.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hsu, Y., & Fang, W. (2009). Technological forecasting & social change intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability, *Technological Forecasting & Social Change*, 76(5), 664–677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>
- Hudson, R. (2004). Thinking through the geographies of the new Europe in the new millennium: dialectics of circuits, flows and spaces. *European Urban and Regional Studies*, 11(2), 99-102. <https://doi.org/10.1177/09697764040436>
- Inglis, T. (1997). Empowerment and emancipation. *Adult Education Quarterly*, 48(1), 3-17.

- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482-497. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>
- Jackson, C. N., & King, D. C. (1983). The effects of representatives' power within their own organizations on the outcome of a negotiation. *Academy of Management Journal*, 26(1), 178-184. <https://doi.org/10.2307/256145>
- Jakubik, M. (2019). Enhancing human capital beyond university boundaries. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(2), 434-446. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2019-0074>
- Jennings, G.R. (2005). Business, social science methods used. In K. Kempf-Leonard (Ed.), *Encyclopedia of social measurement* (pp. 219-230). New York: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00270-X>
- Jesiek, B.K., Mazzurco, A., Buswell, N.T. & Thompson, J.D. (2018). Boundary spanning and engineering: a qualitative systematic review, *Journal of Engineering Education*, (107) 3, 380-413, <https://doi.org/10.1002/jee.20219>.
- Johanson, U. (2005). A Human resource perspective on intellectual capital. In Marr, B. (Eds.), *Perspectives on intellectual capital: Multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting*. (pp.96-100). Routledge.
- Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). A review of the quality indicators of rigor in qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1), 7120. <https://doi.org/10.5688/ajpe7120>.
- Jones, D.P. (2005). *Shaping state policy to encourage stewardship of place*. Boulder, CO: National Center for Higher Education Management Systems. <http://www.nchems.org/pubs/docs/Shaping%20State%20Policy.pdf> Erişim Tarihi: 8.10. 2012.
- Jones-Evans, D., Klofsten, M., Andersson, E., & Pandya, D. (1999). Creating a bridge between university and industry in small European countries: the role of the Industrial Liaison Office. *R&D Management*, 29(1), 47-56. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00116>
- Judson, R. (1998). Economic growth and investment in education: How allocation matters, *Journal of Economic Growth*, 3(4), p. 337-59, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:kap:jecgro:v:3:y:1998:i:4:p:337-59>. Erişim tarihi: 11.08.2024.

- Kane, A. A., & Levina, N. (2017). Am I still one of them? Bicultural immigrant managers navigating social identity threats when spanning global boundaries. *Journal of Management Studies*, 54(4), 540-577.
- Kapetanidou, C., Lee, S.H., (2017). A framework for assessing the performance of universities: the case of Cyprus. *Technological Forecasting Social Change* 123, 169–180.
- Karagül M. (2002). Beşeri Sermayenin İktisadi Gelişmedeki Rolü ve Türkiye'deki Önemi. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 37*.
- Kearney, G.P., Corman, M.K., Hart, N.D., Johnston, J.L., & Gormley, G.J. (2019). Why institutional ethnography? Why now? Institutional ethnography in health professions education. *Perspectives on Medical Education*, 8, 17–24. <https://doi.org/10.1007/s40037-019-0499-0>
- Keats, M. R., Shea, K., Parker, L., Stewart, S. A., Flanders, A., & Bernstein, M. (2019). After childhood cancer: a qualitative study of family physician, parent/guardian, and survivor information needs and perspectives on long-term follow-up and survivorship care plans. *Journal of Cancer Education*, 34, 638-646.
- Kefalas, A. & Schodebek, P. (1973). Applications and implementation: Scanning the business environment, some empirical results. *Decision Science*. 4, 63-74.
- Kellogg Commission. (2000). *Renewing the covenant: Learning, discovery, and engagement in a new age and different world*. Washington, DC: National Association of State Universities and Land-Grant Colleges.
- Kellogg Commission. (2001). *Returning to our roots: Executive summaries of the reports of the Kellogg Commission on the Future of State and Land- Grant Universities*. Washington, DC: National Association of State Universities and Land-Grant Colleges.
- Kellogg, K. C., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations. *Organization Science*, 17(1), 22-44. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0157>
- Kibritçioğlu, A. (1998). İktisadi büyümenin belirleyicileri ve yeni büyüme modellerinde beşeri sermayenin yeri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53(1-4), 207-230.
- Killion, J. (2011). The perfect partnership: What it takes to build and sustain relationships that benefit students. *Journal of Staff Development*, 32(1), 10-15.

- Kingdon, J.W. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. London: Longman.
- Kinnie, N., & Parsons, J. (2004). Managing client, employee and customer relations: constrained strategic choice in the management of human resources in a commercial call centre. In *Call Centres and Human Resource Management: A Cross-National Perspective* (pp. 102-126). London: Palgrave Macmillan.
- Klueter, T., & Monteiro, F. (2017). How does performance feedback affect boundary spanning in multinational corporations? Insights from technology scouts, *Journal of Management Studies*, 54, 483-510. <https://doi.org/10.1111/joms.12252>
- Kneller, R. (2007), The beginning of university entrepreneurship in Japan: TLOs and bioventures lead the way. *The Journal of Technology Transfer*, 32, 435–456.
- Knight, J. (2008). Internationalisation: a decade of changes and challenges. *International Higher Education*, 50(3), 6-7. <https://10.6017/ihe.2008.50.8001>
- Konuk, M. & Öztürk, A., (2010). *Üniversite-Sanayi İş Birliği ve Teknokentlere Bakış*. 100. Yılına Doğru Üniversite Vizyonumuz Sempozyumu, Ankara, 16-18 Nisan (s.123-128).
- Kotter J. & Heskett J. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, Free Press.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). London:Sage.
- Krueger, A. B., & Lindahl, M. (2001). Education for growth: Why and for whom?. *Journal of economic literature*, 39(4), 1101-1136.
- Kucharčíková, A. (2011). Human capital–definitions and approaches. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(2), 60-70.
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human capital management–aspect of the human capital efficiency in university education. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 177, 48-60.
- Kucharska, W. (2017). Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(4), 61–78
- Kyngäs, H., & Kaakinen, P. (2020). Deductive content analysis. In H. Kyngäs, K. Mikkonen, & M. Kääriäinen (Eds.), *The application of content analysis in nursing science research* (pp. 23-30). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30199-6_3

- Lacy, F. J., & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academics staff: An international perspective. *Higher Education*, 34, 305-322.
- LaFrance, M. (2018). Institutional ethnography. In P. Liamputtong (ed.), *Handbook of research methods in health social sciences* (pp.1-14). Singapore: Springer. DOI: 10.1007/978-981-10-2779-6_82-1
- LaFrance, M. (2019). *Institutional ethnography: a theory of practice for writing studies researchers*. Logan, UT: Utah State University Press.
- Lawrence, T. B. (2008). Power, institutions and organizations. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 170–197). London: Sage
- Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of management review*, 26(4), 624-644.
- Leadbeater, C. and Goss, S. (1998). *Civic Entrepreneurship*, Demos, London.
- Lee, K. (2014). Development of boundary-spanning organisations in Japanese universities for different types of university–industry collaborations: A resource dependence perspective. *Asian Journal of Technology Innovation*, 22(2), 204-218. <https://doi.org/10.1080/19761597.2014.973164>
- Lee, K.J., Ohta, T., & Kakehi, K. (2010). Formal boundary spanning by industry liaison offices and the changing pattern of university–industry cooperative research: the case of the University of Tokyo, *Technology Analysis & Strategic Management*, 22, 189–206.
- Lee, L., Horth, D. & Ernst, C. (2014). *Boundary spanning in Action: Tactics for transforming today's borders into Tomorrow's frontiers* [Preprint]. doi:10.35613/ccl.2014.2044. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2014/06/boundaryspanningaction.pdf> Erişim tarihi: 23.09.2023
- Lee, T. G. (2012). *Community engagement: Spanning boundaries between university and community*. (Doctoral dissertation). University of Missouri--Columbia.
- Lemon, L. L., & Abitbol, A. (2023). Addressing grand challenges: Perceptions of interdisciplinary research and how communication structures facilitate interdisciplinary research at US research-intensive universities. *Journal of Communication Management*, 27(4), 522-538. <https://doi.org/10.1108/jcom-04-2022-0035>.

- Lentjušenkova, O. & Lapiņa, I. (2016). The Transformation of the Organization's Intellectual Capital: from Resource to Capital. *The Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 610-631. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2016-0031>
- Lentjushenkova, O. (2021). Human capital development at higher education institutions. *Economics and Culture*, 18(2), 5-14.
- Levina, E. Y., Bodina, E. A., Artemova, E. G., Kiryakova, A. V., Matvievsckaya, E. G., Kriskovets, T. N., ... & Kashina, S. G. (2019). University intellectual capital formation and development. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(4), 1100-1107.
- Levina, N., & Vaast, E. (2008). Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration. *MIS quarterly*, 307-332.
- Levkoe, C. Z., Andrée, P., Bhatt, V., Brynne, A., Davison, K. M., Kneen, C., & Nelson, E. (2016). Collaboration for transformation: Community-campus engagement for just and sustainable food systems. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 20(3), 32-61.
- Lichtman, M. (2014). *Qualitative research for the social sciences*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781544307756>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Luce, R. H. (2005). *School-university partnership: A case study*. University of Massachusetts Lowell. Lowell. Unpublished Doctoral Dissertation. Lowell, MA
- Lynton, E. A., & Elman, S. E. (1987). *New priorities for the university. Meeting society's needs for applied knowledge and competent individuals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lyonski, S. (1985). A boundary theory investigation of the product manager's role. *The Journal of Marketing*, 49(1), 26-40.
- Luken, P., & Vaughan, S. (2015). Introduction to the special issue: New scholarship in Institutional Ethnography. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 42(2), 3.
- Lugovskaya, M., Kameneva, T., Malygina, V., Selyukov, M., & Vash, Y. (2021). Corporate Knowledge Management System in the Conditions of Competitive Market. In 3rd International Conference Spatial Development of Territories (SDT 2020) (pp. 116-121). Atlantis Press.

- Maalouf, G. Y. (2019). Effects of collaborative leadership on organizational performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(1), 138-144.
- Marchington, M., Rubery, J., & Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50(3), 313-339.
- Mangold, K., Denke, N. J., Gorombe, D., Ostroski, T. L., & Root, L. (2014). Principles of successful partnerships. *Nursing administration quarterly*, 38(4), 340-347.
- Mankin, L. D. (2000). Gearing up for community service: Overcoming informational barriers. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 5(1), 45-49.
- Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *The quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407-437.
- Mariani, G., Carlesi, A., & Scarfò, A. A. (2018). Academic spinoffs as a value driver for intellectual capital: The case of the University of Pisa. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 202-226.
- Maurrasse, D. J. (2001). *Beyond the campus: How colleges and universities form partnerships with their communities*. New York: Routledge.
- Mayo, E., (1930). The human effect of mechanization. *The American Economic Review*, 20(1), 156-176.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Art. 10.
- McCoy, L. (1998). Producing 'What the Deans Know': Cost accounting and the restructuring of post-secondary education. *Human Studies* 21(4) 395–418.
- McCoy, L. (2006). Keeping the institution in view: Working with interview accounts of everyday experience. In D. Smith (Ed.), *Institutional ethnography as practice* (pp. 109–126). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- McCracken, M., McIvor, R., Treacy, R., & Wall, T. (2017). Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success. *Chartered Institute of Personnel and Development*, 42(1), 130-141. Belfast, Northern Ireland,
- McDonald, J. (2002). Is as good as face-to-face as good as it gets? *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 6(2), 10-23.
<https://doi.org/10.24059/olj.v6i2.1866>

- McGonigle, D. F., Rota Nodari, G., Phillips, R. L., Aynekulu, E., Estrada-Carmona, N., Jones, S. K., ... & Zhang, W. (2020). A knowledge brokering framework for integrated landscape management. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 13.
- McGuire, J. B., & Rhodes, G. (2009). *Transforming your leadership culture*. Jossey-Bass
- McMillan, J., S. Goodman, & Schmid, B. (2016). Illuminating “transaction spaces” in higher education: University–community partnerships and brokering as “boundary work.” *Journal of Higher Education Outreach and Engagement* 20 (3), 8–31.
- McReynolds, M., & Shields, E. (Eds.). (2015). *Diving deep in community engagement: Models for professional development*. Des Moines, IA: Iowa Campus Compact.
- Mejlgaard, N., & Ryan, T. K. (2017). Patterns of third mission engagement among scientists and engineers. *Research Evaluation*, 26(4), 326-336. <https://doi.org/10.24059/olj.v6i2.1866>
- Menezes, M. (2024). A extensão universitária como dimensão fundamental em instituições de ensino superior: reflexões e desafios. *Extensio: Revista Eletrônica de Extensão*, 21(48), 02-10. <https://doi.org/10.5007/1807-0221.2024.e99648>
- Menor, L.J., Kristal, M.M. & Rosenweig, E.D. (2007). Examining the influence of operational intellectual capital on capabilities and performance. *Manufacturing and Service Operation Management*, 9(4), 559-578.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Messenger, H. & Bloisi, W. (2020), Experience, skill and competence: Boundary spanning capabilities for leadership and management of transnational education In Sengupta, E., Blessinger, P. and Mahoney, C. (Ed.) *Leadership Strategies for Promoting Social Responsibility in Higher Education (Innovations in Higher Education Teaching and Learning, Vol. 24*, pp. 141-160). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120200000024013>
- Michie, J. (2001). *The impact of foreign direct investment on human capital enhancement in developing countries*. Report for the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Miles, R. H., & Perreault, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior & Human Performance*, 17(1), 19–44.

- Miller, P. M. (2006). Striving for mutual collaboration: The case of Mountain University and the Westside. *Journal of Cases in Educational Leadership*, (June), 11–16. <https://doi.org/10.1177/1555458906287718>
- Miller, P. M. (2007). Examining boundary spanning leadership in university –school – community partnerships. *Journal of School Public Relations*, 28(2), 189–211. <https://doi.org/10.3138/jspr.28.2.189>
- Miller, P.M. (2008). Examining the work of boundary spanning leadership in community contexts. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice* 11 (4), 353–77. <https://doi.org/10.1080/13603120802317875>
- Miller, P. M., & Hafner, M. M. (2008). Moving toward dialogical collaboration: A critical Examination of a university— school—community partnership. *Educational Administration Quarterly*, 44(1), 66-110. <https://doi.org/10.1177/0013161X07309469>
- Mills, M., Bettis, P., Miller, J. W., & Nolan, R. (2005). Experiences of academic unit reorganization: Organizational identity and identification in organizational change. *The Review of Higher Education*, 28(4), 597-619.
- Mills, A. J., Simmons, A. M., & Mills, J. H. (2005). *Reading organization theory: A critical approach to the study of organizational behaviour and structure*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mintrom, M. (2000). *Policy Entrepreneurs and School Choice*, Washington, DC: Georgetown University Press. IJPSM 26,1 30
- Miranda-Guerra, M., Benzaque-Hinope, H., & Lopez-Castro, F. Systems Thinking and Business Competitiveness: A Systematic Review of 2012 – 2022. *IBIMA Business Review*, 1-12. doi: 10.5171/2024.731675
- Miron, D. & Moely, B. (2005). Community agency voice and benefit in service-learning. *Michigan Journal of Community Service-Learning*, 12, 27–37.
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university–industry relationships drive economic growth. *Research Policy*, 35, 1499–1508.
- Munck, R. (2010). Civic engagement and global citizenship in a university context: Core business or desirable add-on? *Arts and Humanities in Higher Education*, 9(1), 31-41.
- Muñoz, K., & Jeris, L. (2005). Learning to be interdisciplinary: An action research approach to boundary spanning. *Health Education Journal*, 64(1), 5-12.

- Murphy, M. Perrot, F. & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700-1709
- Nakanjako, D., Kendall, D., Sewankambo, N. K., Razak, M. H., Oduor, B., Odero, T., Garcia, P., & Farquhar, C. (2021). Building and sustaining effective partnerships for training the next generation of global health leaders. *Annals of Global Health*, 87(1), Article 66. <https://doi.org/10.5334/aogh.3214>
- Nakwa, K., & Zawdie, G. (2016). The 'third mission' and 'triple helix mission' of universities as evolutionary processes in the development of the network of knowledge production: Reflections on SME experiences in Thailand. *Science and Public Policy*, 43(5), 622-629.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Neumann, A. V., Stevens, G. D., & Guerrero, L. R. (2022). Evaluating Interorganizational Collaborations: Lessons Learned from Five California Geriatric Workforce Enhancement Programs. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 16(4), 541-549. <https://doi.org/10.1353/cpr.2022.0075>. [https://doi: 10.1353/cpr.2022.0075](https://doi.org/10.1353/cpr.2022.0075).
- Newman, W. H. (1992). *Birth of a Successful Joint Venture*. Lanham, MD: University Press of America.
- Ng, R. (1995). Multiculturalism as ideology: A textual analysis. In M. Campbell & A. Manicom (Eds.), *Knowledge, experience, and ruling relations: Studies in the social organization of knowledge* (pp. 35–48). Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Ngowi, A. (2018). Recruiting and developing academic leaders. In M.E. Auer & K.S. Kim (Eds.), *Engineering education for a smart society* (pp. 82–91). Switzerland: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60937-9_7
- Nicholls, A., & Huybrechts, B. (2016). Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries: The case of fair trade. *Journal of Business Ethics*, 135, 699-714. <http://www.jstor.org/stable/24736100>
- Nichols, N., & Lewington, S. (2020). The work of being well on campus: An institutional ethnography. *Journal of Youth Studies*, 24(5), 689-707. <https://doi.org/10.1080/13676261.2020.1757633>

- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, G., & van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*, 36, 1016–1034.
- Nye Jr, J. S. (1990). The changing nature of world power. *Political Science Quarterly*, 105(2), 177-192.
- Oborn, E., Barrett, M. & Exworthy, M. (2011), Policy entrepreneurship in the development of public sector strategy: the case of the London Health reform. *Public Administration*, 89(2), pp. 325-44.
- O'Brien, E., Ilić, B. Ć., Veidemane, A., Dusi, D., Farnell, T., & Schmidt, N. Š. (2021). Towards a European framework for community engagement in higher education—a case study analysis of European universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(4), 815-830. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2021-0120>
- Odior, E. S. O. (2011). *Government spending on education, economic growth and long waves in a CGE micro-simulation analysis: The case of Nigeria*. <https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/8181>. Erişim tarihi: 23.05.2024.
- OECD (1998), *Human Capital Investment: An international Comparison*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264162891-en>.
- OECD (2001), *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264189515-en>.
- OECD (2011). *Education at a Glance 2011: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2011-en>.
- O'Connor, L. A., Morgenstem, J., Gibson, F. and Nakashian, V. (2005) Nothing about me without me: leading the way to collaborative relationships with families. *Child Welfare*, 84(2), 153–171.
- O'Leary, R., & Bingham, L.B. (2009). *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*. Washington: Georgetown University Press.
- Oliveira, M., Barata, G., Fleerackers, A., Alperin, J. P., Falade, B., & Bauer, M. W. (2024). Bridging science communication and open science—Working inclusively toward the common good. *Frontiers in Communication*, 9. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1473268>
- O'Meara, K. (2002). Uncovering the values in faculty evaluation of service as scholarship. *The Review of Higher Education*, 26(1), 57-80. <https://dx.doi.org/10.1353/rhe.2002.0028>.

- O'Meara, K., Sandmann, L. R., Saltmarsh, J., & Giles, D. E. (2011). Studying the professional lives and work of faculty involved in community engagement. *Innovative Higher Education*, 36, 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10755-010-9159-3>
- Özbek, Z. (2008). KOBİ'lerin Türk ekonomisine etkileri. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 31(8), 49-57.
- Özer, Y.E. (2011). Girişimci üniversite modeli ve Türkiye. *Uludağ Journal of Economy and Society*, 30(2), 85-100. http://www.uludag.edu.tr/dosyalar/iibfdergi/genel-dokuman/2011_2/ASL05.pdf. Erişim tarihi: 25.12.2023
- Pade-Khene, C., Luton, R., Jordaan, T., Hildbrand, S., Proches, C. G., Sitshaluza, A., ... & Moloto, N. (2013). Complexity of stakeholder interaction in applied research. *Ecology and Society*, 18(2), 13. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05405-180213>
- Palus, C. J., McGuire, J. B., & Ernst, C. (2012). Developing interdependent leadership. In S. E. Murphy & R. E. Riggio (Eds.), *The handbook for teaching leadership* (pp. 467–492). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Palus, C. J., Chrobot-Mason, D. L., Cullen, K. L. (2014). Boundary-spanning leadership in an interdependent world. In Langan-Fox, J., Cooper, C. L. (Eds.), *Boundary spanning in organizations: Network, influence and conflict* (pp. 206-229). New York, NY: Routledge.
- Pansardi, P. (2012). Power to and power over: Two distinct concepts of power? *Journal of Political Power*, 5, 73–89. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2012.658278>
- Parada, H. (2002). *The Restructuring of the Child Welfare System in Ontario: A Study in the Social Organization of Knowledge*. (Unpublished Doctoral dissertation) University of Toronto
- Parietti, G. (2022). *On the Concept of Power: Possibility, Necessity, Politics*. Oxford University Press.
- Parsons, T. (1957). The distribution of power in American society. *World Politics*, 10(1), 123–143. <https://doi.org/10.2307/2009229>
- Passaro, R., Quinto, I. & Thomas, A. (2018). The impact of higher education on entrepreneurial intention and human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 135-156. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0056>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

- Peach, D., Cates, C., Ilg, B., Jones, J., & Lechleiter, H. (2011). Responding to rapid change in higher education: Enabling university departments responsible for work related programs through boundary spanning. *Journal of Cooperative Education and Internships*, 45(1), 94-106.
- Peel, H., Peel, B., & Baker, M. (2002). School/university partnerships: A viable model. *The International Journal of Educational Management*, 16(1), 319-325. <https://doi.org/10.1108/09513540210448077>
- Peksatıcı, O., & Ergun, H. S. (2019). The barriers against effective university industry collaboration: A study in Turkish aviation industry. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 6(1), 35-43. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1032>
- Petersen, I. H., Kruss, G., & van Rheede, N. (2022). Strengthening the university third mission through building community capabilities alongside university capabilities. *Science and Public Policy*, 49(6), 890-904. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac036>
- Pfeffer, J., (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pilbeam, C. (2006). Generating additional revenue streams in UK universities: An analysis of variation between disciplines and institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management* 28(3), 297–311. <https://doi.org/10.1080/13600800600984363>
- Pitkin, H.F. (1972) *The concept of representation*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Posner, S. M., & Cvitanovic, C. (2019). Evaluating the impacts of boundary-spanning activities at the interface of environmental science and policy: A review of progress and future research needs. *Environmental Science & Policy*, 92, 141-151. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.11.006>
- Powers, J.B., & McDougall, P.P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 20, 291–311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.008>
- Prodinger, B., & Turner, S.M. (2013). Using institutional ethnography to explore how social policies infiltrate into daily life. *Journal of Occupational Science*, 20(4), 357-369. <https://doi.org/10.1080/14427591.2013.808728>

- Pryor, D., & Henley, A. (2018). Boundary spanning in higher education leadership: identifying boundaries and practices in a British university. *Studies in Higher Education*, 43(12), 2210-2225 <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1318364>
- Purcell, J. W., Pearl, A., & Van Schyndel, T. (2020). Boundary spanning leadership among community-engaged faculty: An exploratory study of faculty participating in higher education community engagement. *Engaged Scholar Journal*, 6(2), 1-30. <https://doi.org/10.15402/esj.v6i2.69398>
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Pylväs, L., & Nokelainen, P. (2021). Academics' perceptions of intercultural competence and professional development after international mobility. *International Journal of Intercultural Relations*, 80, 336-348. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2020.10.004>
- Qureshi, I., Sutter, C., & Bhatt, B. (2018). The transformative power of knowledge sharing in settings of poverty and social inequality. *Organization Studies*, 39(11), 1575-1599. <https://doi.org/10.1177/0170840617727777>
- Rakow, S., & Robinson, L. (1997). Public school-university partnerships. *Education Digest*, 63(3), 64-68. <https://www.proquest.com/magazines/public-school-university-partnerships/docview/218201526/se-2>. Erişim tarihi: 10.09.2023
- Rallis, S. F., & Goldring, E. B. (2000). *Principals of Dynamic Schools: Taking charge of change*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252-1269. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478720>
- Rhoten, D. & Powell, W.W. (2007). The frontiers of intellectual property: Expanded protection versus new models of open science. *Annual Review of Law and Social Science*, 3, 345-373. <https://doi.org/10.1146/annurev.lawsocsci.3.081806.112900>
- Robinson, S.P., & Darling-Hammond, L. (1994). Change for collaboration and collaboration for change: Transforming teaching through school-university partnerships. In L. Darling-Hammond (Ed.), *Professional development schools: Schools for developing a profession* (pp. 203-219). New York: Teachers College Press.

- Rosli, A., de Silva, M., Rossi, F., & Yip, N. (2018). The long-term impact of engaged scholarship: How do SMEs capitalise on their engagement with academics to explore new opportunities? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(4), 400–428. <https://doi.org/10.1177/0266242617749885>
- Rubio-Medrano, C. E., Zhao, Z., Doupé, A., & Ahn, G. J. (2015). *Federated access management for collaborative network environments: Framework and case study*. In Proceedings of the 20th ACM Symposium on Access Control Models and Technologies, SACMAT. Association for Computing Machinery, (pp. 125-134). New York, NY. <https://doi.org/10.1145/2752952.2752977>
- Russell, S. (1998). *Dimension of power in the workplace: An ethnographic study*. (Unpublished doctoral dissertation). Fielding Graduate University, Santa Barbara.
- Russell, J. F., & Flynn, R. B. (2000). Commonalities across effective collaboratives. *Peabody Journal of Education*, 75, 196-204. https://doi.org/10.1207/S15327930PJE7503_13
- Ryan, A., & O'Malley, L. (2016). The Role of the Boundary Spanner in Bringing about Innovation in Cross-sector Partnerships. *Scandinavian Journal of Management*, 32, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.09.002>
- Sackmann, S.A. (1992). Culture and Subcultures: An analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37, 140–161. <https://doi.org/10.2307/2393536>
- Sailor, W. (1991). Special education in the restructured school. *Remedial and Special Education* (16)2, 8-22. <https://doi.org/10.1177/07419325910120060>
- Sanders, M. G., & Harvey, A. (2002). Beyond the school walls: a case study of principal leadership for school–community collaboration. *Teachers College Record*, 104(7), 1345–1368. <https://doi.org/10.1111/1467-9620.0020>
- Sandmann, L. R., & Plater, W. (2009). Leading the engaged institution. *New Directions for Higher Education*, 147, 13-24. <https://doi.org/10.54656/QMLE2900>
- Sandmann, L. R., & Weerts, D. J. (2008). Reshaping institutional boundaries to accommodate an engagement agenda. *Innovative Higher Education*, 33, 181-196. <https://doi.org/10.1007/s10755-008-9077-9>
- Sandmann, L. R., & Simon, L. (1999). Fostering community guardianship: Serving children and families through community-university partnership. In T. Chibucos

- & R. Lerner Eds.), *Serving children and families through community-university partnerships: Success stories* (pp. 211–215). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sandy, M. & Holland, B. A. (2006). Different worlds and common ground: Community partner perspectives on campus-community partnerships. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 13(1), 30-43.
- Sandy, M. (2007). *Community voices: A California Campus Compact study on partnerships*. San Francisco: California Campus Compact.
- Sarıçiçek, H. (2005). *Teknoparklarda başarı ölçütleri*. II. Teknoparklar Zirvesi, Uluslararası Projelere Açılımda Teknoparklar Arası İşbirliği, Bildiriler Kitabı. Gazimagosa Teknoloji Geliştirme Bölgesi.
- Schartinger, D., C. Rammer, M.M. Fischer, & J. Fröhlich (2000). Universities and firms: Evidence of knowledge interactions in Austria. *Research Policy*. 31(3), 303-328. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00111-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00111-1)
- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science* 7 (4), 401–26.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 43 (2), pp.109-119
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34, 85-92
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scheibel, J., Bowley, E.M., & Jones, S. (2005). *The promise of partnerships: Tapping into the college as a community asset*. Providence, RI: Campus Compact.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. W. (1981). *Investing in people: The economics of population quality*. Los Angeles: The University of California Press.
- Schwietz, M.S. (2008). *Internationalization of the academic profession: Faculty attitudes, beliefs and involvement at public universities in Pennsylvania*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Schneider, S.C. (1991). Managing boundaries in organizations. In M. A. Kets de Vries (Ed), *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*, (p. 169), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Schwartzman, S. (2010). *Changing universities and academic outreach*. Mimeo, Rio de Janeiro, Brazil. <http://www.schwartzman.org.br/simon/outreach.pdf>. Erişim tarihi:13.06.2022
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160. <https://doi.org/10.2307/256475>
- Secundo, G., Dumay, J., Schiuma, G. & Passiante, G. (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach. *Journal of Intellectual Capital*, 17, 298-319. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2015-0046>
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York, NY.
- Dasgupta, P., & Serageldin, I. (Eds.). (2000). *Social capital: A multifaceted perspective*. World Bank.
- Seow, R. Y. C. (2022). The pandemic and consumer cultural theory: a conceptual model with a fifth interest cluster. *ASEAN Entrepreneurship Journal (AEJ)*, 8(2), 44-55.
- Sieben, B. (2007). Doing research on emotion and virtual work: A compass to assist orientation. *Human Relations*, 60, 561–580. <https://doi.org/10.1177/0018726707078347>
- Siegel, D.S., Waldman, D.A., & Link, A.N. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology offices: an exploratory study, *Research Policy*, 32, 27–48. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00196-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00196-2)
- Simmons, J. C., Grogan, M., Preis, S. J., Matthews, K., Smith-Anderson, S., Walls, B. P., & Jackson, A. (2007). Preparing first-time leaders for an urban public school district: An action research study of a collaborative district–university partnership. *Journal of School Leadership*, 17(5), 540-569. <https://doi.org/10.1177/1052684607017005>
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *The Journal of Marketing*, 62(3), 69-86. <https://doi.org/10.1177/002224299806200305>

- Singha, S., & Singha, R. (2024). Cross-disciplinary collaborations and partnerships for sustainability education: Including community-based learning, Industry partnerships, and international collaborations. In *Teaching and Learning for a Sustainable Future: Innovative Strategies and Best Practices* (pp. 17-37). IGI Global.
- Sink, D. W., Jackson, K. L., Boham, K. A., & Shockley, D. (2004). The western North Carolina technology consortium: A collaborative approach to bridging the digital divide. *Community College Journal of Research and Practice*, 28(4), 321-329. <https://doi.org/10.1080/10668920490253771>
- Skolaski, J. P. (2012). *Boundary spanning in higher education: How universities can enable success* (Unpublished Doctoral dissertation). ProQuest (1268182680). Erişim tarihi: 13.10.2022
- Smith, D.E. (1987). *The Everyday world as problematic: a feminist sociology*. Boston, USA: Northeastern University Press.
- Smith D.E. (2005). *Institutional ethnography: A sociology for people*. Toronto: AltaMira Press.
- Smith, D.E. (2008). From the 14th floor to the sidewalk: Writing sociology at ground level. *Sociological Inquiry*, 78(3), 417-422. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2008.00248.x>
- Smith, G. W. (1990). Political activist as ethnographer. *Social Problems*, 37(4), 629-648. <https://doi.org/10.2307/800586>
- Smith, S., Akhyani, K., Axson, D., Arnautu, A., & Stanimirova, I. (2021). The partnership co-creation process: Conditions for success? *International Journal for Students as Partners*, 5(2), 48-66. <https://doi.org/10.15173/ij sap.v5i2.4772>
- Sousa, D. (2014). Validation in qualitative research: General aspects and specificities of the descriptive phenomenological method. *Qualitative Research in Psychology*, 11(2), 211–227. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.853855>
- Spencer, G., & Doull, M. (2015). Examining concepts of power and agency in research with young people. *Journal of Youth Studies*, 18(7), 900-913. <https://doi.org/10.1080/13676261.2014.1001827>
- Spencer-Oatey, H. (2013). Maximizing the benefits of international education collaborations: Managing interaction processes. *Journal of Studies in International Education*, 17(3), 244-261. <https://doi.org/10.1177/102831531245454>

- Stacey, G., Cook, G., Aubeeluck, A., Stranks, B., Long, L., Krepa, M., & Lucre, K. (2020). The implementation of resilience based clinical supervision to support transition to practice in newly qualified healthcare professionals. *Nurse Education Today*, 94, 104564. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104564>.
- Stadtler, L., & Van Wassenhove, L. N. (2016). Coopetition as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership. *Organization Studies*, 37, 655-685. <https://doi.org/10.1177/017084061562206>
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. <https://doi.org/10.1016/S0149>
- Stanton, T. K. (2008). New times demand new scholarship. *Education, Citizenship and Social Justice*, 3(1), 19-42. <https://doi.org/10.1177/1746197907086716>
- Steadman, H. J. (1992). Boundary spanners: A key component for the effective interactions of the justice and mental health systems. *Law and Human Behavior*, 16(1), 75-87. <https://doi.org/10.1177/017084061562206>
- Stevens, D. D. (1999). The ideal, real and surreal in school-university partnerships: Reflections of a boundary spanner. *Teaching and Teacher Education*, 15, 287-299. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(98\)00017-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(98)00017-1)
- Stolze, A., & Sailer, K. (2021). An international foresight reflection on entrepreneurial pathways for higher education institutions. *Industry and Higher Education*, 35(6), 700-712. <https://doi.org/10.1177/0950422220981814>
- Sturdy, A., & Wright, C. (2011). The active client: The boundary-spanning roles of internal consultants as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts. *Management Learning*, 42(5), 485-503. <https://doi.org/10.1177/1350507611401536>
- Sultanova, G., Svyatov, S., & Ussenbayev, N. (2018). Transmitting competencies at universities in Kazakhstan: intellectual capital of teachers. *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), 112-134. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0058>
- Suvedi, M., & Kaplowitz, M. D. (2016). *What every extension worker should know: Core competency handbook* (pp. 7-22). Michigan State University, Department of Community Sustainability.
- Svetlik, I., & Braček Lalić, A. (2016). The impact of the internationalisation of higher education on academic staff development—the case of Slovenian public

- universities. *Studies in Higher Education*, 41(2), 364-380.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.942266>
- Şimşek M., & Kadılar C. (2010). Türkiye’de beşeri sermaye, ihracat ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin nedensellik ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 115-140.
- Tagliaventi, M. R., Carli, G., & Cutolo, D. (2020). Excellent researcher or good public servant? The interplay between research and academic citizenship. *Higher Education*, 79, 1057-1078. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00456-7>
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/756>
- Tang, R., Qiu, Q., & Zhang, M. (2018). Spanning the boundary of organisations: A systematic review of the inter-organisational boundary-spanning literature. In M. Zhang (Ed.), *Trust building and boundary spanning in cross-border management* (pp. 187–217). New York, NY: Routledge.
- Tarant, S. A. (2004). *The role of organizational boundary spanners in industry/university collaborative relationships* (Unpublished doctoral dissertation). NCSU, Raleigh, NC.
- Tatar, M., & Ergün, S. (2023). İşsizlik ile Mücadelede Üniversite-Sanayi-İşkur İşbirliğinin Önemi. *SSD Journal*, 8(38), 203-215.
<https://doi.org/10.31567/ssd.936>
- Teixeira, A. A., & Queirós, A. S. (2016). Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. *Research policy*, 45(8), 1636-1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>
- Temel, S., & Glassman, B. (2013). Examining university-industry collaboration as a source of innovation in the emerging economy of Turkey. *International Journal of Innovation Science*, 5(1), 81-88
- Telljohann, V. (2007). Participation and democracy at work. essays in honour of Harvie Ramsay. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13(2), 317–319. doi:10.1177/102425890701300217.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public

- science-base. *Research Policy*, 37(6-7), 1079-1095.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.003>
- Thomas, R., Hardy, C., & Sargent, L. D. (2007). *Artifacts in interaction: the production and politics of boundary objects*. Advanced Institute of Management Research Paper, (052).
- Ticona-Huanca, K. M., Aguirre-Parra, P., & Cordova-Buiza, F. (2023). Internal organizational communication in remote work: An analysis of higher education entities. *IBIMA Business Review*, 2023, 440546.
<https://doi.org/10.5171/2023.440546>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10) 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>.
- Travica, B. (2013). Conceptualizing knowledge culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 85-104.
- Trochim, W.M., Donnelly, J.P., & Arora, K. (2016). *Research methods: The essential knowledge base*. Boston, MA: Cengage Learning
- Tschannen-Moran, M., & Nestor-Baker, N. (2004). The tacit knowledge of productive scholars in education. *Teachers College Record*, 106(7), 1484-1511.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2004.00387>.
- Turner, S. M. (2001). Texts and the institutions of municipal government: The power of texts in the public process of land development. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 7(2), 297-325.
<https://doi.org/10.1080/10245280108523562>
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981a). General manager involvement in innovation and the effects of organization structure. *Academy of Management Journal*, 24(4), 645-656.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981b). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, 24(2), 289-305.
- Tummons, J. (2018). Institutional ethnography, theory, methodology, and research: some concerns and some comments. In J. Reid & L. Russell (Eds.) *Perspectives on and from institutional ethnography: Studies in qualitative methodology*, volume 15,

- (pp.147–162). Bingley: Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S1042-319220170000015003>
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (Eds.). (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Urdari, C., Farcas, T. V., & Tiron-Tudor, A. (2017). Assessing the legitimacy of HEIs' Contributions to Society: the Perspective of International Rankings. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(2), 191-215. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2015-0108>
- Van de Ven, A. H., & Zahra, S. (2017). Knowledge complexity, boundary objects, and innovation. In F. Tell, C. Berggren, S. Brusoni, & A. Van de Ven (Eds.), *Managing knowledge integration across boundaries* (pp. 241-254). Oxford: Oxford University Press.
- Van Hulst, M., De Graaf, L., & Van den Brink, G. (2012). The work of exemplary practitioners in neighborhood governance. *Critical Policy Studies*, 6(4), 434-451. <https://doi.org/10.1080/19460171.2012.730763>
- Van Schyndel, T., Pearl, A. J., & Purcell, J. W. (2019). Extending our conceptualization of boundary-spanning leadership for community engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 23(2), 63-78.
- Votruba, J. C. (1996). Strengthening the university's alignment with society: Challenges and strategies. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 1(1), 29-36.
- Wade, A., & Demb, A. (2009). A conceptual model to explore faculty community engagement. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 15(1), 5-16.
- Walby, K. (2013). Institutional ethnography and data analysis: making sense of data dialogues. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(2), 141-154. <https://doi.org/10.1080/13645579.2012.661207>
- Walsh, M. E., & Backe, S. (2013). School–university partnerships: Reflections and opportunities. *Peabody Journal of Education*, 88(5), 594-607. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2013.835158>
- Walshok, M. L. (1999). Strategies for building the infrastructure that supports the engaged campus. In R. G. Bringle, R. Games, & E. A. Malloy, *Colleges and universities as citizens* (pp. 74-95). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- Walters, S., & Pritchard, F. (1999). The complexity of partnering: A case study of two middle school professional development schools. *Peabody Journal of Education*, 74(3-4), 58-70.
- Ward, K. (1996). Service-learning and student volunteerism: Reflections on institutional commitment. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 3(1), 55–65.
- Ward, K. (2003). *Faculty service roles and the scholarship of engagement*. ASHE-ERIC Higher Education Report. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Webb, A. (1991). Coordination: A problem in public sector management. *Policy & Politics*, 19(4), 229-241.
- Weerts, D.J. & Sandmann, L. R. (2008). Building a two-way street: Challenges and opportunities for community engagement at research universities. *The Review of Higher Education*, 32(1), 73-106. <https://doi.org/10.1353/rhe.0.0027>
- Weerts, D.J & Sandmann, L. R. (2010). Community engagement and boundary-spanning roles at research universities. *The Journal of Higher Education, Journal of the Association for the Study of Higher Education*, 81(6), 702-727.
- Welch, M., & Saltmarsh, J. (2013). Current practice and infrastructures for campus centers of community engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 17(4), 25-55.
- West, C. (2005). *Democracy Matters: Winning the fight against imperialism*. New York: Penguin.
- Williams M. (1986). *Partnership in Mission: A Study of Theology and Method in Mission*. 2nd ed. Springfield, MO: Division of Foreign Missions.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Williams, P. (2011). The life and times of the boundary spanner. *Journal of Integrated Care*, 19(3), 26–33. <https://doi.org/10.1108/14769011111148140>
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice: perspectives on boundary spanners*. Bristol: The Policy Press,
- Williams, P. (2013). We are all boundary spanners now? *International Journal of Public Sector Management* 26(1), 17–32. <https://doi.org/10.1108/09513551311293417>
- Wrong, D. (2002). *Power: Its forms, bases and uses* (3rd ed.). London: Transaction.
- Wilden, A. (1980). *System and structure: Essays in communication and exchange*. New York: Tavistock.

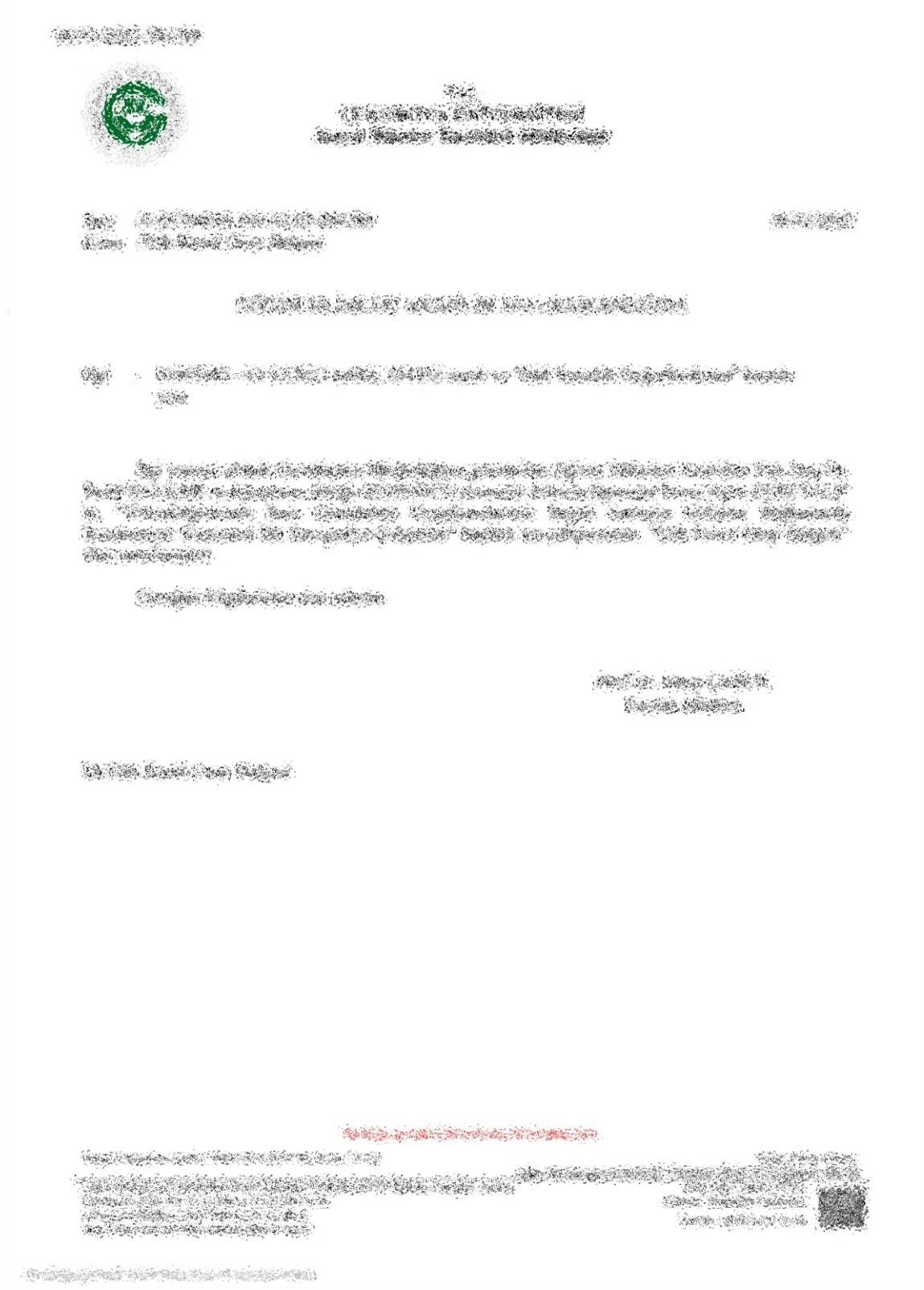
- Whitchurch, C. (2008). *Shifting Identities, Blurring Boundaries: The Changing Roles of Professional Managers in Higher Education*. University of California at Berkeley, Center for Studies in Higher Education, UC Berkeley. https://cshe.berkeley.edu/sites/default/files/publications/2008shifting_identities_blurring_boundaries_the_changing_roles_of_professional_managers_in_higher_education.pdf. Erişim tarihi: 16.12.2022
- Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of 'Third Space' professionals* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203098301>
- World Bank. (2006). *Where is the wealth of nations?* Washington D.C: The World Bank. Erişim tarihi: 24.12.2023
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/287171468323724180/pdf/348550REVISED0101Official0use0ONLY1.pdf>
- Xue, R., & Woo, H. R. (2022). Influences of boundary-spanning leadership on job performance: a moderated mediating role of job crafting and positive psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12725.
- Yagi, N., & Kleinberg, J. (2011). Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of international business studies*, 42, 629-653. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.10>
- Yardımcı, A., & Müftüoğlu, E. B. (2016). Üniversite sanayi işbirliğine sanayi kesiminin bakışı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70 (4), 815-838.
- Yörük, E. E. & Kurşunmaden, F. (2007). Teknolojik yenilik yaratma ve Türkiye’de üniversite sanayi iş birliği. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12 (1-2), 656-666. <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/TEKNOLOJIK-YENILIK-YARATMA-VE-TURKIYE.pdf>. Erişim tarihi: 22.03.2023
- Yücel, N., & Atlı, Y. (2014). Üniversite eğitiminde üniversite-sanayi işbirliğinin önemi: firat üniversitesi öğretim elemanları üzerine bir alan araştırması. *Süleyman Demirel İİBF Dergisi*, 19 (3), 153-168.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2024). Öğrenci istatistikleri. Birim istatistikleri. [Veri seti]. <https://istatistik.yok.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 12.10.2024
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2020). 2019 yılı akreditasyon kuruluşları genel değerlendirme raporu. yokak.gov.tr/Common/Docs/AkreditasyonKilavuz1.0/2019GenelDegerlendirme.pdf. Erişim Tarihi: 12.08.2024

- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2021). *2020 yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*.
yokak.gov.tr/Common/Docs/AkreditasyonKilavuz1.0/2019GenelDegerlendirme.pdf Erişim Tarihi: 12.08.2024
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2022). *Yükseköğretim kalite kurulu. Kurumsal dış değerlendirme, akreditasyon ve izleme programları kılavuzu sürüm 3.0*.
https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/Kurumsal_Dis_Degerlendirme_ve_Akreditasyon_Olcutleri_Surum_3.0.pdf. Erişim Tarihi: 10.08.2024
- Yükseköğretim Kurulu. (2016). *Bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma programı: Proje hakkında*. <https://bolgeselkalkinma.yok.gov.tr/hakkinda/proje-hakkinda> Erişim Tarihi: 18.09.2021
- Yükseköğretim Kurulu. (2017). *YÖK araştırma ve aday araştırma üniversitelerinin performanslarını açıkladı. YÖK'ten araştırma ve aday araştırma üniversitelerinin performans değerlendirmesi*.
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/yok-ten-arastirma-ve-aday-arastirma-universiteleri-degerlendirilmesi.aspx>. Erişim tarihi: 18.12.2021
- Yükseköğretim Kurulu. (2021). *YÖK başkanı Özvar araştırma üniversitelerine yönelik yaptıkları yeni düzenlemeleri açıkladı. Vakıf üniversiteleri de araştırma üniversiteleri programına dahil edildi*.
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/arastirma-universiteleri-ile-toplanti.aspx>. Erişim Tarihi: 12.10.2022
- Yükseköğretim Kurulu. (2022). *YÖK araştırma üniversiteleri*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Universiteler/arastirma-universiteleri.aspx>. Erişim Tarihi: 15.02.2023
- Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği (2017, 7 Aralık). Resmî Gazete (Sayı 30263) Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/12/20171207-5.htm> Erişim Tarihi: 29.11.2024.
- Yıldırım, N. (2014). Üniversitelerin yenilikçilik, üniversite-sanayi işbirliği ve bölgesel kalkınma yönelimleri üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 11(42), 157-174.
- Yıldız, D. H. (2011). Türkiye'de üniversite-sanayi ilişkileri ve Kobi'ler (Küçük sanayi) açısından önemi. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 31, 207-229.

- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yip, J., C. Ernst, & Campbell, M. (2016). *Boundary spanning leadership: Mission critical perspectives from the executive suite*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yip, J. S. Wong, & Ernst, C. (2008). The nexus effect – when leaders span group boundaries. *Leadership in Action*, 28(4), 13–17. <https://doi.org/10.1002/lia.1256>
- Zalluhoğlu, A.E., Candemir, A., Baybars, M., & Karslı, C. (2016). Üniversite-sanayi işbirliğinde karşılaşılan zorluklar: İzmir merkezli bir sanayi işletmesi örneği. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7, 205-218.
- Zare, M., N. (2022). Boundary spanning in the context of academic education. *Journal of Medical Education Development*, 15(47), 69-70. <https://doi.org/10.52547/edcj.15.47.69>
- Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013). Beyond boundary spanners: The ‘collective bridge’ as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1513–1530. <https://doi.org/10.1002/smj.2080>
- Zlotkowski, E. (1998). *Successful service-learning programs: New models of excellence in higher education*. Bolton, MA: Anker Publishing Company, Inc.
- Zobel, A. K., Falcke, L., & Comello, S. D. (2024). A temporal perspective on boundary spanning: engagement dynamics and implications for knowledge transfer. *Organization Science*, 35(2), 474-495. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1677>

EKLER

Ek A. Etik Kurul Onayı



Ek B. Araştırma İzin Belgesi



李 文 忠 公 集 卷 之 一 上 李 文 忠 公 集 卷 之 一 上 李 文 忠 公 集 卷 之 一 上

Ek C. Akademik Personel Görüşme Formu I (Kurum İçi)

Birim Kodu:	
Katılımcı Kodu:	
Cinsiyet:	
Yaş:	
Mesleki Kıdem:	
Unvan:	
Görüşme Süresi (dakika):	

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurum içi iş birliği çalışmalarının amaçlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Araştırma ve öğretim süreçlerinin ve/veya yönetsel süreçlerin geliştirilmesine yönelik kurum içinde hangi birimlerle ne tür iş birlikli çalışmalar yürütülmektedir?
 - 2.1. Bu iş birlikli çalışmaların kapsadığı konu alanları nelerdir?
 - 2.2. İş birlikli çalışmalar süresince hangi kurumsal faktörler (özellik, ihtiyaç vb.) karar ve uygulama süreçlerinde dikkate alınmaktadır? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
3. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyici faktörler (risk faktörleri) nelerdir?
4. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini kolaylaştıran faktörler (içsel/dışsal fırsatlar) nelerdir?
5. Kurum içi iş birliği çalışmalarının başarısında birim yöneticinizin hangi özelliklerinin ve uygulamalarının etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
6. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini destekleyen kurumsal açıdan güçlü yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
7. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyebilecek kurumsal açıdan gelişime açık yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
8. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin hangi özelliklere sahip olması ve hangi sorumlulukları üstlenmesi gerekmektedir? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?

9. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin bireysel ve takım çalışmaları nasıl organize edilmektedir?
 - 9.1. Bu kapsamda ne tür çalışmalar ve toplantılar yapılmaktadır?
10. Kurum içi iş birlikli çalışmaların kişisel ve mesleki gelişim açısından size neler kazandırdığını düşünüyorsunuz? Hangi alanlarda gelişim gösterdiğinizi düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
 - 10.1. Kurumsal özellikler ve uygulamalar, iş birliği süreçlerindeki kişisel ve mesleki gelişiminizi nasıl desteklemektedir?
11. Kurum içi iş birliği süreçlerinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
 - 11.1. Bu sorunları çözebilmek için birim düzeyinde ve bireysel düzeyde neler yapıyorsunuz?
12. Kurum içinde yürüttüğünüz iş birliği çalışmalarının biriminize ve kurumunuza sağladığı faydalar nelerdir?
13. Kurum içi iş birliği faaliyetlerinden edinilen kazanımların/bilgilerin kurumunuzun farklı birimlerine aktarılabilmesi veya kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi için neler yapılmaktadır?

Ek D. Yönetici Görüşme Formu I (Kurum İçi)

Birim Kodu:	
Katılımcı Kodu:	
Cinsiyet:	
Yaş:	
Mesleki Kıdem:	
Unvan:	
Görüşme Süresi (dakika):	

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurum içi iş birliği çalışmalarının amaçlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Araştırma ve öğretim süreçlerinin ve/veya yönetsel süreçlerin geliştirilmesine yönelik kurum içinde hangi birimlerle ne tür iş birlikli çalışmalar yürütüyorsunuz?
 - 2.1. Bu iş birlikli çalışmaların kapsadığı konu alanları nelerdir?
 - 2.2. İş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken hangi kurumsal faktörleri (özellik, ihtiyaç vb.) dikkate alıyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
3. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasında ve yürütülmesinde dikkate aldığınız risk faktörleri ve içsel/dışsal fırsatlar nelerdir?
4. Birim yöneticisi olarak, kurum içi iş birliği çalışmalarının başarısında hangi özelliklerinizin ve uygulamalarınızın etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
5. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini destekleyen kurumsal açıdan güçlü yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
6. Kurum içi iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyebilecek kurumsal açıdan gelişime açık yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
7. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin hangi özelliklere sahip olmasını ve hangi sorumlulukları üstlenmesini bekliyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
8. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin bireysel ve takım çalışmalarını nasıl organize ediyorsunuz?
 - 8.1. Bu kapsamda ne tür çalışmalar ve toplantılar yapılıyor?

9. Kurum içi iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin iş birliği süreçleri sonunda kişisel ve mesleki açıdan hangi alanlarda nasıl bir gelişim gösterdiğini düşünüyorsunuz?
 - 9.1. Kurumsal özellikler ve uygulamalar, akademik personelin iş birliği süreçlerindeki kişisel ve mesleki gelişimini nasıl desteklemektedir?
10. Kurum içi iş birliği süreçlerinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - 10.1. Bu sorunları çözebilmek için neler yapıyorsunuz?
11. Kurum içinde yürüttüğünüz iş birliği çalışmalarının biriminize ve kurumunuza sağladığı faydalar nelerdir?
12. Kurum içi iş birliği faaliyetlerinden edindiğiniz kazanımları/bilgileri kurumunuzun farklı birimlerine aktarabilmek veya kurum içinde yaygınlaştırılabilmek için neler yapıyorsunuz?

Ek E. Akademik Personel Görüşme Formu II (Kurum Dışı)

Birim Kodu:	
Katılımcı Kodu:	
Cinsiyet:	
Yaş:	
Mesleki Kıdem:	
Unvan:	
Görüşme Süresi (dakika):	

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurum dışı iş birliği çalışmalarının amaçlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Araştırma ve öğretim süreçlerinin ve/veya yönetsel süreçlerin geliştirilmesine yönelik kurum dışında hangi kurum ve kuruluşlarla ne tür iş birlikli çalışmalar yürütülmektedir?
 - 2.1. Bu iş birlikli çalışmaların kapsadığı konu alanları nelerdir?
 - 2.2. İş birlikli çalışmalar süresince hangi kurumsal faktörler (özellik, ihtiyaç vb.) karar ve uygulama süreçlerinde dikkate alınmaktadır? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?
3. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyici faktörler (risk faktörleri) nelerdir?
4. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini kolaylaştıran faktörler (içsel/dışsal fırsatlar) nelerdir?
5. Kurum dışı iş birliği çalışmalarının başarısında birim yöneticinizin hangi özelliklerinin ve uygulamalarının etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?
6. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini destekleyen kurumsal açıdan güçlü yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?
7. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyebilecek kurumsal açıdan gelişime açık yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?

8. Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin hangi özelliklere sahip olması ve hangi sorumlulukları üstlenmesi gerekmektedir? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?
9. Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin bireysel ve takım çalışmaları nasıl organize edilmektedir?
 - 9.1. Bu kapsamda ne tür çalışmalar ve toplantılar yapılmaktadır?
10. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların kişisel ve mesleki gelişim açısından size neler kazandırdığını düşünüyorsunuz? Hangi alanlarda gelişim gösterdiğinizi düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?
 - 10.1. Kurumsal özellikler ve uygulamalar, iş birliği süreçlerindeki kişisel ve mesleki gelişiminizi nasıl desteklemektedir?
11. Kurum dışı iş birliği süreçlerinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
 - 11.1. Bu sorunları çözebilmek için birim düzeyinde ve bireysel düzeyde neler yapıyorsunuz?
12. Kurum dışında yürüttüğünüz iş birliği çalışmalarının biriminize ve kurumunuza sağladığı faydalar nelerdir?
13. Kurum dışı iş birliği faaliyetlerinden edinilen kazanımların/bilgilerin kurumunuzun farklı birimlerine aktarılabilmesi veya kurum içinde yaygınlaştırılabilmesi için neler yapılmaktadır?

Ek F. Yönetici Görüşme Formu II (Kurum Dışı)

Birim Kodu:	
Katılımcı Kodu:	
Cinsiyet:	
Yaş:	
Mesleki Kıdem:	
Unvan:	
Görüşme Süresi (dakika):	

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurum dışı iş birliği çalışmalarının amaçlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Araştırma ve öğretim süreçlerinin ve/veya yönetsel süreçlerin geliştirilmesine yönelik kurum dışında hangi kurum ve kuruluşlarla ne tür iş birlikli çalışmalar yürütüyorsunuz?
 - 2.1. Bu iş birlikli çalışmaların kapsadığı konu alanları nelerdir?
 - 2.2. İş birlikli çalışmaların kapsamına karar verirken hangi kurumsal faktörleri (özellik, ihtiyaç vb.) dikkate alıyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
3. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasında ve yürütülmesinde dikkate aldığınız risk faktörleri ve içsel/dışsal fırsatlar nelerdir?
4. Birim yöneticisi olarak, kurum dışı iş birliği çalışmalarının başarısında hangi özelliklerinizin ve uygulamalarınızın etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
5. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini destekleyen kurumsal açıdan güçlü yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
6. Kurum dışı iş birlikli çalışmaların planlanmasını ve yürütülmesini engelleyebilecek kurumsal açıdan gelişime açık yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
7. Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin hangi özelliklere sahip olmasını ve hangi sorumlulukları üstlenmesini bekliyorsunuz? Nedenleriyle birlikte açıklayınız?
8. Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin bireysel ve takım çalışmalarını nasıl organize ediyorsunuz?

- 8.1. Bu kapsamda ne tür çalışmalar ve toplantılar yapılıyor?
9. Kurum dışı iş birlikli çalışmalarda yer alan akademik personelin iş birliği süreçleri sonunda kişisel ve mesleki açıdan hangi alanlarda nasıl bir gelişim gösterdiğini düşünüyorsunuz?
- 9.1. Kurumsal özellikler ve uygulamalar, akademik personelin bu süreçlerdeki kişisel ve mesleki gelişimini nasıl desteklemektedir?
10. Kurum dışı iş birliği süreçlerinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- 10.1. Bu sorunları çözebilmek için neler yapıyorsunuz?
11. Kurum dışında yürüttüğünüz iş birliği çalışmalarının biriminize ve kurumunuza sağladığı faydalar nelerdir?
12. Kurum dışı iş birliği faaliyetlerinden edindiğiniz kazanımları/bilgileri kurumunuzun farklı birimlerine aktarabilmek veya kurum içinde yaygınlaştırılabilmek için neler yapıyorsunuz?

Ek G. Gözlem Formu

Toplantı/Çalışma Konusu:	
Toplantı/Çalışma No:	
Toplantı/Çalışma Tarihi:	
Katılımcı Kodları:	
Toplantı/Çalışma Süresi (dakika):	

GÖZLEM ALANLARI	NOTLAR
Araştırma ve planlama uygulamaları	
Durum değerlendirme uygulamaları	
Toplantı/çalışma oturumunun yönetim süreci	
İletişim süreçleri ve uygulamaları	
İşbirlikçi çalışmaların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar	
Bireysel ve takım düzeyinde öğrenmeye yönelik uygulamalar	
Görev paylaşımı süreçleri	
Toplantı/çalışma süresince dikkat edilen kurumsal faktörler	
Toplantı/çalışma süresince dikkat edilen dışsal faktörler	