



## Araştırma Makalesi • Research Article

## Değişime Direncin Akreditasyon Algısına Etkisinde Örgütsel İletişimin İhlalleştirici Rolü

*The Moderating Role of Communication in the Effect of Resistance to Change on Perception of Accreditation*Fatih BIYIKLI<sup>a\*</sup> Melike FİDAN<sup>b</sup><sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Afyonkarahisar / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0002-1652-7910

<sup>b</sup> Bilim Uzmanı, Uşak / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0003-0090-3237

## MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 23 Ağustos 2023

Kabul tarihi: 28 Eylül 2023

*Anahtar Kelimeler:*

Akreditasyon algısı,

İletişim,

Değişime direnç,

Kalite.

## ÖZ

Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'deki üniversitelerde de kalite giderek önemli bir konuma gelmektedir. Üniversiteler kalite güvencesinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerini Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) kılavuzluğunda yürütmektedirler. Bu faaliyetlerin kuruma yansımada ise rutin süreçlerde bir değişim gerektirmektedir. Bu değişimin gerçekleştirilmesi için yükseköğretim kurumlarında bütün alanlarda önemli bir rolü olan akademisyenlerin süreçlerle ilgili algıları son derece önemlidir. Üniversitelerde akreditasyonun elde edilmesine yönelik yürütülen faaliyetler kurumların süreçlerinde birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişiklikler kurumlarda çalışan akademisyenlerinde iş yapış biçimlerinde birtakım farklılıklar ve ilave görevler getirmektedir. Akademisyenler üniversitelerin tüm ana faaliyet alanlarında uygulayıcı konumda olmaları sebebiyle de kilit bir konumda bulunmaktadır. Bu değişim sürecinin gerçekleştirilebilmesi için halihazırda yapmakta oldukları işlerinin yanında ek işler yapmalarını gerektirmektedir. Akademisyenlerin gerek yoğun mesailer gerek değişimle ilgili tutumları gibi faktörler sürecin gerçekleştirilebilmesinin önünde bir engel oluşturma ihtimali taşımaktadır. Bu yüzden bu araştırma kapsamında örneklem olarak belirlenen akademisyenlerin akreditasyon algıları, sürecin gerektirdiği değişime karşı tutumları ve değişime direncin akreditasyon algısına etkisinde örgütsel iletişimin rolü analiz edilmiştir. Katılımcılar iki farklı devlet üniversitesinde kalite süreçlerinde görev alan 122 akademisyenden oluşmaktadır. Veriler 3 farklı ölçekten oluşturulan anket soruları uygulanarak elde edilmiştir. Kurulan PLS-YEM modeli çerçevesinde yapılan analizler sonucunda değişime direnç ile iletişim arasında, iletişim ile akreditasyon algısı arasında, değişime direnç ile akreditasyon algısı arasında ve değişime direncin akreditasyon algısına etkisinde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişime direnç arttıkça iletişimin azaldığı, iletişimin arttıkça akreditasyon algısının da arttığı, değişime direncin arttıkça akreditasyon algısının azaldığı ve iletişimin değişime direnç ile akreditasyon algısına etkisini tahmin etmede aracı rol oynadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

## ARTICLE INFO

*Article History:*

Received: August 23, 2023

Accepted: September 28, 2023

*Keywords:*

Accreditation perception,

Communication,

Resistance to change,

Quality.

## ABSTRACT

As in other countries, quality is becoming increasingly important in universities in Turkey. Universities carry out their activities to ensure quality assurance under the guidance of the Higher Education Quality Board (YÖKAK). The reflection of these activities on the institution requires a change in routine processes. For this change to occur, the perceptions of academics, who have an essential role in all fields in higher education institutions, about the processes are significant. The activities carried out to obtain accreditation in universities bring some changes in the processes of institutions. These changes bring some differences and additional duties in doing business for academics working in institutions. Academics are also in a critical position as they are practitioners in all main fields of activity of universities. In order to realize this change process, they need to do additional work besides their current work. Factors such as the busy working hours of academics and their attitudes towards change will likely hinder the realization of the process. Therefore within the scope of this study, the accreditation perceptions of the academicians determined as the sample, their attitudes towards the change required by the process, and the role of organizational communication in the effect of resistance to change on the perception of accreditation were analyzed. The participants comprise 122 academicians working in quality processes at two state universities. The data were obtained by applying survey questions created from 3 different scales. As a result of the analyzes made within the framework of the established PLS-SEM model, it was concluded that there is a significant relationship between resistance to change and communication, between communication and perception of accreditation, between resistance to change and perception of accreditation, and in estimating the perception of accreditation of resistance to change. In this context, it was concluded that as resistance to change increases, communication decreases; as communication increases, perception of accreditation increases; as resistance to change increases, perception of accreditation decreases. Communication is moderating in estimating the effect of resistance to change and perception of accreditation.

*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.**e-posta: fbiyikli@aku.edu.tr*

## EXTENDED ABSTRACT

The activities carried out to obtain accreditation in universities bring some changes in the processes of institutions. These changes bring some differences and additional duties in doing business for academics working in institutions. Academics are also in a critical position as they are practitioners in all main fields of activity of universities. In order to realize this change process, they need to do additional work besides their current work. Factors such as the busy working hours of academics and their attitudes towards change are likely to create an obstacle to the realization of the process. As in every organization, there may be academicians who do not want and do not accept this change process for different reasons. According to Fidan et al. (2022), it is seen that one of the most critical problems in accreditation processes is the resistance of academicians to the processes. Erkuş and Özdemir (2010) revealed that few academicians are ready for the processes in their study by taking academics as a sample. In cases where this potential resistance cannot be prevented and resolved, risks arise in crowning the process with accreditation. At this point, intra-organizational communication plays a very influential role. Eren (2004) states in his study that the basis of the problems organizations face is the lack of communication. In cases where there is not enough time for communication in change processes, it takes more time to solve problems (Barutçugil, 2004). At the same time, it is known that change can be realized more easily in institutions where internal communication is vital. In this context, the research problem has been determined as determining whether resistance to change has a moderating role in the effect of intra-organizational communication on the perception of accreditation. In line with the research problem, 122 academicians working at a state university were sampled.

In line with the research problem, the hypotheses were formed as follows.

H1: A significant relationship exists between resistance to change and organizational communication.

H2: There is a significant relationship between Organizational Communication and the perception of accreditation.

H3: There is a significant relationship between resistance to change and the perception of accreditation.

H4: Organizational communication has a moderating role in explaining the relationship between resistance to change and the perception of accreditation.

In line with the research problem, the universe is the academicians who participate in the quality-related processes in higher education institutions in Turkey. On the other hand, the sample consists of academicians working in processes at two state universities that have not yet been accredited. Purposeful sampling, one of the non-probabilistic sampling methods, was preferred as the sampling method. In purposive sampling, individuals with characteristics that the researchers think are suitable for the research problem in line with their personal experiences are selected as participants (Gürbüz & Şahin, 2018). During the data collection phase, the questionnaire formed from the scale items of accreditation perception, resistance to change and intra-organizational communication and demographic information questions was sent to 234 people. One hundred twenty-two of the questionnaires sent in the digital environment were returned. Before the data collection phase, academicians related to quality were determined from the web pages of the relevant universities. Survey questions were directed to the participants via e-mail, and the data was obtained in this way. Looking at Figure 2, firstly, when the p values between the variables of resistance to change and perception of accreditation are examined, it is seen that there is a significant relationship between resistance to change and perception of accreditation. When we look at the correlation coefficients of these two variables, we can have information about the direction of the relationship. When we look at the correlation coefficient between these two variables, it is seen as  $-0.712$ . This shows a strong negative correlation between resistance to change and accreditation. In other words, as resistance to change increases, the perception of accreditation decreases. When this result is evaluated, the H2 hypothesis is supported. When the p-value of the relationship between resistance to change and intra-organizational communication variables is examined, it is seen that there is a significant relationship between resistance to change and intra-organizational communication. In order to understand the direction of this relationship, it is necessary to look at the correlation coefficient. It is seen that the correlation coefficient between these two variables is  $-0.685$ . This shows a negative correlation between resistance to change and intra-organizational communication. In other words, as resistance to change increases, intra-organizational communication decreases. This result supports the H1 hypothesis. When the p-value between intra-organizational communication and accreditation perception variables is examined, it is seen that there is a significant relationship between intra-organizational communication and accreditation perception. In order to understand the direction of this relationship, it is necessary to look at the correlation coefficient again. It is seen that the correlation coefficient between the variables is  $0.530$ . This shows that the two variables have a positive correlation. In other words, as intra-organizational communication increases, the perception of accreditation also increases. This result supports the H3 hypothesis. Finally, in order to understand the moderating role of communication in the effect of resistance to change on the perception of accreditation, when the p-value of the relevant relationship is examined, it is seen that there is a significant relationship. Similarly, the correlation coefficient should be considered when examining the direction of this relationship. It is seen that the correlation coefficient is  $0.592$ . This indicates that communication moderates the relationship between resistance to change and the perception of accreditation in a positive way. In other words, as intra-organizational communication increases, the relationship between resistance to change and the perception of accreditation also increases positively. Similarly, as intra-organizational communication decreases, the relationship between resistance to change and the perception of accreditation decreases. This supports the H4 hypothesis.

## Giriş

Önce ürün, sonra hizmet sektöründe kendini kabul ettiren ve kurumlara rekabet avantajı, pazar payında artış gibi katkılar sağlayan kalite kavramının eğitimdeki önemi her geçen gün artmaktadır. Yükseköğretimde kalitenin sağlanması kalite güvencesi kavramı ile gerçekleştirilmektedir. Yükseköğretim kurumlarının öğrenciler, akademisyenler, yöneticiler, idari personel, bulunduğu bölge halkı, resmî ve özel kurum ve kuruluşlar gibi birçok paydaşı bulunmaktadır. Bütün paydaşların çıkarlarını koruyan, şeffaf, hesap verilebilir bir kalite güvence sistemini oluşturmak hem paydaşlar hem de kurumların tanınırlığı için son derece önemlidir. Türkiye’de yükseköğretimde kalite süreçlerinin yürütülmesini izleyen, değerlendiren ve kalitenin sağlanması için üniversitelere kılavuzluk eden kurum Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)’dur. YÖKAK oluşturduğu değerlendirme ekipleri ile üniversitelerin değerlendirme süreçlerini yönetir ve akreditasyonla ilgili bir karar verir. Bu nedenle akreditasyon bütün üniversiteler için bir gereklilik hâline gelmiştir. YÖKAK’ın gerçekleştirmiş olduğu değerlendirme faaliyetleri kapsamında 2022 yılı itibariyle ülkemizde bulunan 53 üniversite için akreditasyon kararı verilmiştir (YÖKAK, 2023b). YÖKAK’ın kılavuzluğunda gerçekleştirilen değerlendirmeler, süreçlerin sistematikleşmesi açısından üniversitelerin tüm birimlerinde kalite güvence sistemlerinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sayede tüm süreçler tanımlanmakta ve sistematik hâle getirilmektedir. Akreditasyon belgesinin alınması ile süreç sona ermemektedir. Üniversiteler belirli aralıklarla akreditasyon yenilemeleri için değerlendirme programlarına tabi tutulmakta ve sürekli iyileştirme çalışmaları yapmaları beklenmektedir. Ayrıca akreditasyon değerlendirme kriterleri arasında, akademisyenlerin nitelikleri ve akademik çalışma performansları da yer almaktadır. Bu nedenle akademisyenler, yayın ve atıf sayılarını arttırmak için teşvik edilmektedir. Dolayısıyla bu durum ilgili üniversitenin sıralamalardaki yerine de olumlu etki edecektir. Akreditasyon standartları, üniversitelerin fiziki ve teknolojik altyapılarının da belirli kalite düzeyinde olmasını gerektirmektedir. Bu sayede üniversiteler altyapılarını ve imkânlarını iyileştirmektedir. YÖKAK akreditasyonu olan üniversiteler, ÖSYM üniversite tercih kılavuzlarında ön plana çıkmaktadır (ÖSYM, 2023). Akredite üniversitelerin, tercih dönemlerinde adaylar tarafından daha çok tercih edilmesi beklenmektedir. Nitekim akreditasyon üniversitelerin hem eğitim-öğretim kalitesinin artırılmasına katkı sağlamak hem de tercih edilirliklerini ve saygınlıklarını yükseltmektedir.

Üniversitelerde akreditasyonun elde edilmesine yönelik yürütülen faaliyetler kurumların süreçlerinde birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişiklikler kurumlarda çalışan akademisyenlerinde iş yapış biçimlerinde birtakım farklılıklar ve ilave görevler getirmektedir. Akademisyenler üniversitelerin tüm ana faaliyet alanlarında uygulayıcı konumda olmaları sebebiyle de kilit bir konumda bulunmaktadırlar. Bu değişim sürecinin gerçekleştirilebilmesi için halihazırda yapmakta oldukları işlerinin yanında kalitenin artırılması için ek işler yapmalarını gerektirmektedir. Akademisyenlerin gerek yoğun mesaieleri gerek değişimle ilgili tutumları gibi faktörler sürecin gerçekleştirilebilmesinin önünde bir engel oluşturma ihtimali taşımaktadır. Her örgütte olduğu gibi farklı nedenlerle bu değişim sürecini istemeyen, kabullenmeyen akademisyenlerin de olması muhtemeldir. Fidan vd. (2022) yapmış oldukları çalışmada akreditasyon süreçlerinde en kritik sorunlardan birinin akademisyenlerin süreçlere göstermiş oldukları direnç olduğu görülmektedir. Erkuş ve Özdemir (2010) akademisyenleri örneklem olarak yaptıkları çalışmalarında az sayıda akademisyenin süreçlere hazır olduklarını ortaya koymuşlardır. Ortaya çıkma ihtimali olan bu direncin engellenemediği ve çözüme kavuşturulamadığı durumlarda ise sürecin akreditasyon ile taçlandırılması konusunda riskler ortaya çıkmaktadır. Bu noktada örgüt içi iletişim kavramı oldukça etkili bir rol oynamaktadır. Eren (2004) yapmış olduğu çalışmada örgütlerin karşılaştıkları sorunların

temelinde iletişim eksikliğinin olduğunu belirtmektedir. Değişim süreçlerinde iletişime yeterince zaman ayrılmadığı durumlarda sorunların çözümü daha fazla zaman almaktadır (Barutçugil, 2004). Aynı zamanda kurum içi iletişimin güçlü olduğu kurumlarda değişimin daha kolay gerçekleştirilebileceği bilinmektedir. Bu bağlamda araştırma problemi değişime direncin akreditasyon algısına etkisinde, örgüt içi iletişimin ılımlaştırıcı bir rolünün olup olmadığının saptanması olarak belirlenmiştir. Araştırma problemi doğrultusunda bir devlet üniversitesinde görev yapan 122 akademisyen örneklem alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde değişkenlerle ilgili kavramsal çerçeveye ve literatür araştırmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemi, örnekleme ve analiz yöntemlerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlamalar aktarılmıştır. Sonuç ve tartışma bölümü ile çalışma sonlandırılmıştır.

### Değişime Direnç

Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir sözünden de anlaşılacağı gibi değişim hepimiz için kaçınılmazdır. (Leblebici, 2008). Değişim önceden planlanmış ya da planlanmamış bir şekilde kişi, kurum ya da ortamların buldukları bir durumdan farklı bir duruma getirilmesidir (Tunçer, 2013). Kurumlar büyüme, gelişme, rekabet edebilme ya da iş yapış biçimlerinde avantaj sağlama gibi sebeplerden dolayı çağın gerektirdiği değişime uyumlanmaya çalışır. Bu değişim fiziksel, mevzuatsal, teknolojik ya da çalışma yöntemlerinde yenilik gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Darwin'e göre yaşamını sürdürmeyi başaran canlılar, en büyük ya da en zeki olanlar değil değişime en iyi uyumlanan ve gerçekleştirebilenlerdir (Sekman ve Utku, 2009). Bu sonuç örgütler içinde aynı şekildedir. Örgütlerde benzer şekilde hayatta kalmak, çağa ayak uydurabilmek için dönemsel olarak köklü değişiklikler yapmak durumundadırlar (Kotter, 2011). Değişim kurumlar için kaçınılmaz bir durum olsa da kişiler için farklı ve karmaşık bir süreç olarak görülmektedir (Scott ve Sahay, 2019). Değişimin gerçekleşme sürecinde birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlardan biri de kurum çalışanlarında yıllardır yerleşik bulunan alışkanlıklar, kültür sebebiyle değişime karşı direnmeleridir (Tunçer, 2013). Değişim ile ortaya çıkacak yeni durumdan rahatsız olan, bu değişimin gerçekleşmesini istemeyen kişilerin her zaman var oldukları bilinmektedir (Aktan ve Yay, 2016). Halihazırda devam eden süreçlerinin, mevcut kurulu düzenlerinin (statüko) ve konfor alanlarının değişmesini istemeyen bu kişiler statükocu olarak isimlendirilmektedir (Aktan ve Yay, 2016). Çalışanlarda oluşan değişime direncin sebepleri arasında güven ortamının kaybolacağı hissi, ekonomik ve sosyal hak azalışı kaygısı, statü azalışı endişesi, yeni çalışma koşullarının daha zor olacağı beklentisi, kontrol ve baskı korkusu, muhalefet olma ve eksik bilgiye sahip olmak sayılabilmektedir (Töremen, 2002).

Piderit (2000) yapmış olduğu çalışmada değişime olan direncin 3 boyutunu (duygusal, bilişsel, niyetsel) ortaya koymuştur.

*Duygusal Direnç:* Duygusal boyut çalışanların değişime karşı düşüncelerini ve hissettiklerini gösteren boyuttur. Çalışanların bu süreçteki tepkileri olumlu (heyecan, sevinç) olabileceği gibi direnişe yol açabilecek nitelikte olumsuz da (öfke ve stres) gerçekleşebilir (Piderit, 2000).

*Bilişsel Direnç:* Çalışanların gerçekleştirecek değişimin yarar sağlayıp sağlamayacağına, değişimin gerekliliğine ilişkin sorgulamalar yaptıkları boyuttur (Oreg, 2006).

*Niyetsel Direnç:* Çalışanın bilinçli olarak değişimi istememesi ve diğer çalışanları da değişimin gerek olmadığı yönünde teşvik etmelerini açıklayan kavramdır (Oreg, 2006).

Lewin'e göre değişim yapılacak bir değişim sadece bir bölümü değil kurumun bütününe etki eder. Yapılan değişime istinaden çalışanlar söz konusu olan bazı "sosyal alışkanlıklar"

sürece karşı “içsel direnç” oluşturabilir. Bu direncin önüne geçebilmek için ise ilave müdahaleler uygulanması gerekebilir. Araştırmacı, değişime karşı direnenler ve değişimi destekleyen gruplardan hangisi baskınsa sürecin o tarafa doğru evrileceğini belirtmektedir. Çalışanlarda bireysel olarak değişime karşı direnç oluşup oluşmayacağına yönelik öncelikle grupların tavırlarına bakılması gerektiği belirtilmektedir (Timurturkan, 2010). Ortaya çıkabilecek direncin önüne geçerek sağlıklı bir iletişim sağlanabilmesiyle birlikte, çalışanlar arasında iş birliği, olumlu iletişim, sorunlara çözümler geliştirme, örgütsel bütünlüğünün, sürekliliğinin, büyümenin sağlanması mümkün olmaktadır (Tunçer, 2013). Örgütlerde değişime direncin önüne geçmek ve çalışanları kazanmak için gereken iletişim ortamının yaratılması ve desteklenmeleri son derece önemlidir (Schalk vd, 1998). Davis (1988)’e göre değişimin başarılı olması ortaya çıkabilecek dirençleri minimum seviyeye indirmekle bağlantılıdır. Değişime direnç kavramı ile ilgili Beger ve Türker’in (2018) İzmir’de bulunan üniversitelerde görev yapan akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada, akademisyenlerin değişimle ilgili süreçlere gösterdikleri direncin aynı zamanda daha fazla stres yaşamalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Küçük ve Günaydın’ın (2021) yılında hizmet sektöründe görev yapan çalışanları örneklem aldıkları çalışmalarında işyerinde lidere olan güven ve yenilikçi iş davranışları üzerinde değişime direncin aracılık etkisinin olduğunu görmüşlerdir. Bu çerçevede değişimin ve yeniliğin her türlü işletme ve kurum için son derece önemli olduğu günümüzde direncin önüne geçebilenlerin avantaj sağlayacağı görülmektedir. Bu nedenle çalışma kapsamında üniversitelerde kalitenin artırılmasına yönelik yapılacak faaliyetlerde akademik çalışanların değişime karşı olan tutumları ve değişime direncin akreditasyona etkisi araştırılmıştır.

### Örgüt İçi İletişim

Cardoso (2006) yapmış olduğu çalışmada iletişimin ikna etme, birlik sağlama, süreçlere yön verme gibi durumlarla ilgili gücünün önemini ortaya koymuştur. Ortak çıkarlar ve amaçlar doğrultusunda hareket eden gruplar, örgütler ve topluluklar için iletişim son derece önemlidir. Örgütlerde faaliyet gösteren kişi ve grupların birbiri arasında bulunan iletişime örgüt içi iletişim denilmektedir. Başka bir tanımda ise gönderilen bir mesajın örgüt üyeleri tarafından alınması, açık bir şekilde anlaşılabilmesi ve üyeleri yönlendirebilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Tuncer ve Tuncer, 2015). Örgüt içi iletişim, örgütün ömrünü belirleyebilecek kadar hayati öneme sahiptir (Kocabaş, 2005). Weick (1979) yapmış olduğu çalışmada iletişimi örgütlenmenin en temel aracı olarak ifade etmiştir. Örgütlerde iletişimin yeterli düzeyde sağlanamaması hâlinde süreçlerin başarılması mümkün değildir (Türk, 2019). Örgütlerde iletişim biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Biçimsel iletişim örgütte önceden belirlenen ve duyurulan belli kurallara göre gerçekleşen iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanlar arasında gerçekleşen kuralsız, kendiliğinden gelişen bir iletişim şeklidir. Örgütte biçimsel olmayan iletişim ağlarında ortaya çıkabilecek olumsuz söylemler ve dedikodulardan oluşan yıkıcı iletişim ortamı ise toksik iletişim olarak adlandırılmaktadır (Öksüz ve Ulağlı, 2021). Örgütlerde iletişim dikey, yatay ve çapraz olarak üç farklı şekilde gerçekleşebilmektedir (Ünüvar & Bilge, 2009).

*Dikey İletişim:* Örgüt ve kurumlarda yönetim kadrosunda çalışanlarla ast görevde bulunanlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. Bu iletişim yukarıdan aşağıya emir, bilgi verme şeklin olabileceği gibi, asttan üste doğru talepte bulunma vb. gibi gerçekleşebilmektedir (Geçikli, Serçeoğlu & Üst, 2011).

*Yatay İletişim:* Örgütte aynı düzeyde çalışan üyeler arasında ekip olma, birbirlerini destekleme, arkadaşlık gibi sebeplerle ortaya çıkan iletişim şeklidir. Çalışanlar arasında olumlu yatay iletişim, örgütün başarısını destekleyici bir rol oynamaktadır (Geçikli, Serçeoğlu & Üst, 2011).

*Çarpraz İletişim:* Örgütlerde farklı departmanlarda görev yapan ast ve üst çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim şeklidir (Geçikli, Serçeoğlu & Üst, 2011). Bu iletişim sayesinde örgütün farklı birimleri arasında koordinasyon ve etkileşim sağlanır.

Torrington ve Hall (1987) yapmış oldukları çalışmada örgütte sağlanacak sağlıklı bir iletişimin getireceği faydalar şu şekilde sıralanmıştır;

- Yönetim karar alırken ihtiyacı olan bilgiye kolay ulaşabilir.
- Örgütte yönetimin aldığı kararlar çalışanlara açık bir şekilde aktarılır ve uygulanması sağlanır.
- Çalışanların örgütsel bağlılığı artar.
- Çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının artmasını sağlarken aynı zamanda performanslarına olumlu etkiler yapar.
- Çalışma ortamında ortaya çıkabilecek huzursuzluk ve baskıları azaltır.
- Örgütteki süreçlerin işleyişinde bütüncül hareket etmeyi ve istikrarı sağlar.
- Yapılan hataların azalmasına katkı sağlar.

Örgütlerde sağlanmasının kurumlara sağlayacağı avantajlar göz önüne alındığında örgüt içi iletişime önem verilmesi son derece önemlidir. Örgütleri rekabet gücünün artması ve amaçlarına ulaşabilmeleri için sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması gerekmektedir (Kalla, 2005). Hayatta kalabilmeleri ve çağa uygun hareket edebilmeleri için gereken değişimin gerçekleştirilebilmesinde de örgüt içi iletişimin güçlü olması önemli avantajlar sağlayacaktır. Çünkü örgütlerde yaşanma ihtimali olan birçok problemin altında iletişim eksikliği ya da iletişimin yokluğu yatmaktadır. İletişim kanallarının açıklığı, üst ve astlar arasında güven ortamının sağlanmasına ve yapılacak değişimle ilgili endişenin azalmasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2004). Barutçu ve Erçelik'in (2012) otel işletmeleri üzerine yapmış oldukları çalışmada iletişimin, çalışanların motivasyonlarını artırmada da en önemli unsurlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Kocabaş (2005) yapmış olduğu çalışmada, her geçen gün önemi ve hızı artan değişim sürecinde başarının bütün boyutlarda iletişim hatlarının kurulması ve sürekli olarak açık tutulmasına bağlı olduğunu belirtmiştir.

### **Akreditasyon Algısı**

Akreditasyon kelimesi güvenilir ve inanılır anlamına gelen Fransızca "accreditation" kelimesinden dilimize geçmiştir (Doğan, 1999). Akreditasyon bir organizasyon ya da kurumun önceden belirlemiş olduğu amaçlara uygunluğunu kontrol eden bir değerlendirme sürecidir (Kells, 1988). Aktan ve Gencel (2010) yaptıkları çalışmada ürün ve hizmetlerin belirlenen kriterlere uygunluğunu ortaya koyan değerlendirmelere belgelendirme, standardizasyon ve akreditasyon denildiğini ifade etmişlerdir (Aktan ve Gencel, 2010). Eğitim ve öğretimde akreditasyonun amacı, kurumların kalite durumlarını ortaya koymak, bu kurumları tercih edecek öğrencilerin taleplerine cevap verip veremeyecekleri konusunda yol göstermek, kurumlar arası iletişim ve koordinasyonu sağlayarak süreçlerin sürekli olarak iyileşmesini desteklemektir (Reinert, 1949). Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) akreditasyonu, yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesinin sağlanmasına yönelik "liderlik yönetim kalite, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim süreçlerinin" değerlendirilmesi olarak tanımlamıştır (YÖKAK, 2023a). YÖKAK'ın yaptığı değerlendirmeler bu dört başlık ve 46 alt ölçüt bağlamında ele alınmaktadır. Aynı zamanda tüm alt başlıklarla ilgili üniversitelerin pukö (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsünü sürekli gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Yükseköğretimde akreditasyonun gerçekleştirilmesi ve kalite güvencesinin sağlanması için önemli olan pukö döngüsünü 1986 yılında Deming ortaya koymuştur (Deming, 1986; Suarez, 1992). Döngü ilk kez Japonya'da üretilen ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesi ve üretim süreçlerinde ortaya çıkan sorunların çözümünde

kullanılmıştır (Derdiyok, 2019). Pukö döngüsü her çevrimde süreçlerin iyileşmesi ve iyileşmenin sürekliliğinin sağlanması adına son derece önemlidir.

Ülkelerin gelişmişlik durumları ile yakından ilişkili olan yükseköğretim kurumları, eğitim ve öğretim dışında buldukları bölge halkına, topluma ve ülkeye katkı sağlamak açısından da önemli bir misyona sahiptirler. Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvencesinin sağlanmasına yönelik çalışmalar Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK)’nın 2017 yılında özerkliği kazanmasıyla hız kazanmıştır. YÖKAK bunu sağlamak amacıyla üniversitelerde periyodik değerlendirmeler yapmakta ve sonucunda akreditasyonla ilgili bir karara varmaktadır. Üniversitelerin ulusal ve uluslararası görünürlüğünü ve tanınırlığını artıran akreditasyon oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu sebeple Almanya (Golowko, vd, 2017) ve Suudi Arabistan (Noaman, 2013)’da olduğu gibi Türkiye’deki üniversitelerde akreditasyonu elde edebilmek için çeşitli faaliyetler yürütmektedirler (Fidan, vd., 2022). Akreditasyonla birlikte sağlanması öngörülen kalite standartları üniversitelerin eğitim ve öğretimle ilgili süreçlerini, öğrenciler, akademik personel, idari personel, bölgedeki kurumlar ve bölge halkını da kapsayan paydaşların süreçlere katılımını kapsamaktadır (Hadzhikoleva vd., 2020). Bu süreç ile birlikte üniversitelerin en önemli iç paydaşlarından biri olan akademisyenlerin süreçle ilgili algılarının ölçülmesi sürecin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması adına önemli bir durumdur. Çünkü akreditasyonun elde edilmesine yönelik gerçekleştirilen süreçlerde akademisyenler her faaliyetin uygulamasında yer almaktadırlar. Bu sebeple akademisyenlerin algıları süreçle ilgili kritik öneme sahiptir. Semerci ve arkadaşlarının (2021) yapmış oldukları çalışmada akademisyenlerin akreditasyon ile ilgili algılarının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bu durumun akreditasyon süreçlerinin sağlıklı yürütülmesine katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

Üniversitelerde kalite güvencesinin ve akreditasyonun sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin bir değişim gerektirdiği de açıktır. Bu değişimin yönetilmesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt içi iletişim daha da önem kazanmaktadır. Bu değişim sürecinde ortaya çıkması muhtemel olan değişime direncin önüne ancak sağlam temellere kurulmuş örgüt içi iletişimle geçilebilecektir. Knowles ve Linn’in (2003) yapmış oldukları çalışmada kişilerin durumlara verdikleri tepkilerin örgütsel iletişimle değiştirilebileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Yener (2021) yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişimin değişime direnç üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Duck (1999) değişimi hassas bir süreç olarak değerlendirirken süreci yönetenlerle uygulayanlar arasındaki iletişim güçlendirilmesi, değişim için uygun ortamın oluşturulmasının öneminden bahsetmiştir. Tunçer (2013) yapmış olduğu çalışmada örgütsel iletişimin yokluğu durumunda değişimle ilgili problemlerin artacağını ve bunun bireysel ya da grup olarak dirence dönüşeceğini belirtmiştir.

## Metodoloji ve Bulgular

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

2023 yılı itibarıyla Türkiye’de yer alan yükseköğretim kurumu sayısı 208’dir. 2022 yılına kadar henüz 23 üniversite akredite olabilmişken, 2022 yılında 30 üniversite kurumsal akreditasyon programına başvurmuş ve değerlendirmeden geçmiştir. Sayılardan anlaşılacağı gibi henüz çok az sayıda üniversite süreçlerde bu noktaya gelebilmiştir. Çalışma kapsamında Türkiye’de kalite güvencesinin sağlanmasına yönelik süreçlerin yeni olması sebebiyle süreçlerde yaşanması muhtemel direncin ve örgüt içi iletişimin akreditasyon algısına etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının akreditasyon belgelerini alabilmeleri için akademisyenlerde oluşacak direncin süreçlere etkisi ve örgüt içi iletişimin rolünün ortaya konması amaçlanmaktadır. Yapılan literatür araştırmasında karşılaşılan kısıtlı sayıdaki araştırmada akademisyenlerin algısına yönelik çalışmalar olduğu görülmüş fakat örgüt içi

iletişimin süreci nasıl etkilediği ve değişime direncin rolü araştırılmamıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının alan yazınına ve akreditasyon süreçlerine yeni başlayacak üniversitelere katkı sağlaması beklenmektedir.

### Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında 2 farklı devlet üniversitesinden veri toplanmıştır. Kurumların ikisi de henüz akreditasyon belgesine sahip değildir. Örneklem elde edilen üniversiteler, coğrafi olarak aynı bölgede bulunmaktadır ve kuruluş yılları birbirine yakındır. Ayrıca akreditasyon süreçleri ile ilgili birbirleri ile benzer aşamalarda dırlar. Bu anlamda araştırmanın önemli sınırlılıkları akredite olmuş bir üniversitede yapılmamış olması ve devlet üniversitesinde gerçekleştirilmesidir. Bu anlamda çalışma akredite olmuş bir üniversitede de gerçekleştirilebilir. Kaynaklarının miktarı ve kullanım rahatlığı göz önüne alındığında çalışmanın bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirilmesi ile sonuçların farklılaşabileceği düşünülmektedir.

### Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama

Araştırmanın problemi doğrultusunda evren Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında kalite ile ilgili süreçlerde görev alan akademisyenlerdir. Örneklem ise henüz akredite olmamış iki devlet üniversitesinde süreçlerde görev alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacıların kişisel deneyimleri doğrultusunda araştırma problemine uygun olduğunu düşündüğü özelliklere sahip kişiler katılımcı olarak seçilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yükseköğretim kurumlarında kalite bilincinin tüm çalışanlarda yerleşmesi gerektiği gerçeği ile birlikte akreditasyonla ilgili süreçlerde görev alan akademisyen sayısı sınırlıdır. Bu nedenle veriler, yeterli katılımcı sayısına ulaşabilmek için iki farklı üniversiteden elde edilmiştir. Kurumlarda akreditasyonla ilgili görevi olan akademisyen bilgilerine web sitelerinde bulunan listeler üzerinden ulaşılmıştır. Veri toplama aşamasında akreditasyon algısı, değişime direnç ve örgüt içi iletişim ölçek maddelerinden ve demografik bilgi sorularından oluşturulan anket formu 234 kişiye iletilmiştir. Dijital ortamda gönderilen anketlerin 122 tanesi geri dönmüştür. Anket soruları e-posta yoluyla katılımcılara yönlendirilmiş ve veriler bu şekilde elde edilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	48	39,34
	Erkek	74	60,66
Yaş	20-35	27	22,13
	36-45	70	57,38
	45 yaş üstü	25	20,49
Medeni Durum	Evli	91	74,59
	Bekar	31	25,41
Görev Süresi	0-5	23	18,85
	6-15	61	50,00
	16-25	30	24,59
	26 yıl üstü	8	6,56
Unvan	Öğretim Görevlisi	18	14,75
	Öğr. Gör. Dr.	11	9,02
	Araştırma Görevlisi	8	6,56
	Arş. Gör. Dr.	6	4,92
	Dr. Öğr. Üyesi	40	32,79
	Doçent	25	20,49
	Profesör	14	11,48



Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların %39,34’ü kadın %60,66’sı erkektir. %57,38’lik kısmı 36-45 yaş aralığında ve %74,59’u evlidir. Görev sürelerine baktığımızda ise çoğunluğun 6-15 yılları arasında çalışmakta olduğu görülmektedir. %32,79’luk bir kısmı Dr. Öğr. Üyesi olmakla birlikte farklı ünvanlarda çalışan 122 akademisyenden oluşan bir örneklem ile çalışılmıştır.

### Ölçekler

Araştırma problemi doğrultusunda üç farklı ölçek (akreditasyon algısı, değişime direnç, örgüt içi iletişim) kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için 17.06.2022 tarihli etik kurul izni mevcuttur. 17 maddeden oluşan akreditasyon algısı ölçeği ile ilgili Semerci’nin (2017) ölçek geliştirme çalışmasından yararlanılmıştır. Değişime direnç ölçeği Neiva, Ros ve da Paz (2005) tarafından geliştirilen 28 maddeden oluşan Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği kullanılmış, Balaman ve Baş’ın 2021’de yaptıkları Türkçeye uyarlanması çalışmasından yararlanılmıştır. Örgüt içi iletişim ölçeği ile ilgili Melikoğlu’nun (2009) tez çalışmasında kullandığı ve Postmes ve arkadaşlarının (2001) oluşturduğu 15 soruluk ölçekten yararlanılmıştır.

### Araştırma Modeli ve Analizler

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma problemi doğrultusunda hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

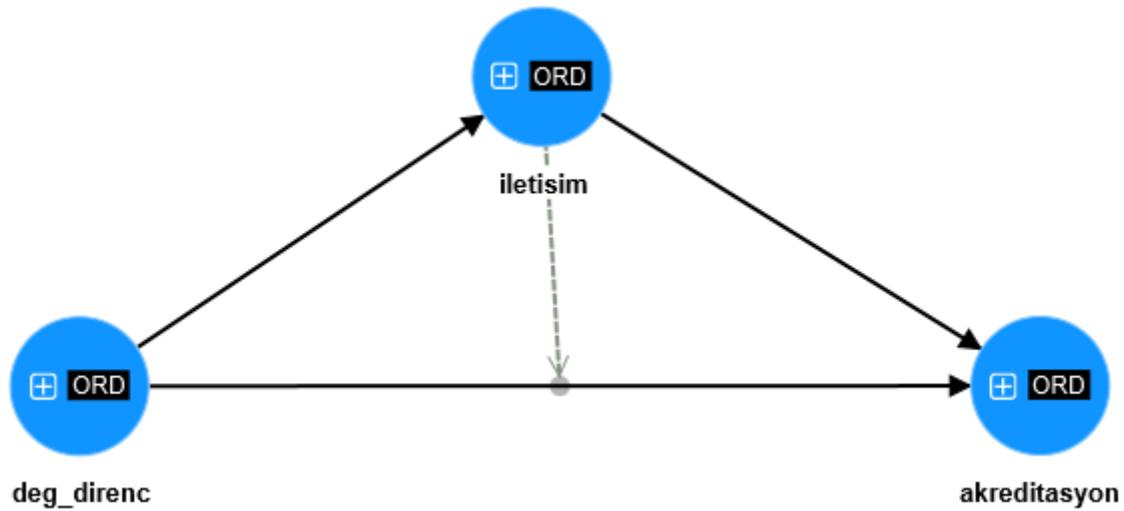
H<sub>1</sub>: Değişime direnç ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel iletişim ile akreditasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Değişime direnç ile akreditasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Değişime direnç ile akreditasyon algısı arasındaki ilişkiyi açıklamada örgütsel iletişimin ilımlaştırıcı rolü vardır.

Değişime direnç, örgüt içi iletişim ve akreditasyon algısının birbirleriyle ilişkisinin ölçüldüğü Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-YEM) şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’deki modelde yer alan değişkenleri ölçerken verilerde normal dağılım aramayan ve kısıtlı sayıdaki verilerde çalışabilen Smart-PLS YEM kullanılmıştır. Bu model son yıllarda sıklıkla kullanılan varyans temelli bir model olup diğer (Amos, Lisrel vb.) YEM’lerden ayrılmaktadır. Özellikle iki ya da daha fazla değişkenin birbiriyle olan sebep sonuç ilişkisini ortaya koymada çok başarılı bir metot olarak ön plana çıkmaktadır (Hair vd., 2017). PLS-

YEM'in kurulabilmesi için bazı ön koşullar mevcuttur: Bunları sıralamak gerekirse öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılarak sorular içerisinde faktör yükü 0.6'nın altında olan değerler çıkarılarak değerlerin uyumlaştırılması yapılır (Hair vd., 2017). Sonrasında ise ayrışma geçerliliği, bileşik güvenilirlik, model uyum endeksleri, varyans artırıcı faktör değerleri koşullarının sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar sağlanmadan yapısal model kurgulanamaz (Hair vd., 2017).

### PLS-YEM Faktör Analizi

Smart-PLS YEM kurgulanmadan önce ilk olarak değişkenlere ait faktör yüklerinin yeterli olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Kriterler dışarısında kalan açıklamalar modelden çıkartılmalıdır. Bu oldukça önemli bir adımdır. Çünkü faktör yükleri 0.6'nın altında olan faktörler özellikle çalışmanın güvenilirlik verilerini olumsuz etkilemektedir (Hair vd., 2017). Yükü 0.6'nın altında olan faktörlerin ilgili değişkeni açıklama gücünün oldukça düşük olduğu bilinir. Tablo 2'de ilgili değişkenlere ait soruların faktör yükleri verilmiştir.

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

Sorular	akreditasyon	deg_direnc	iletisim
akreditasyon1	0.787		
akreditasyon2	0.741		
akreditasyon3	0.852		
akreditasyon4	0.856		
akreditasyon5	0.856		
akreditasyon6	0.903		
akreditasyon7	0.915		
akreditasyon8	0.908		
akreditasyon9	0.864		
akreditasyon10	0.916		
akreditasyon11	0.899		
akreditasyon12	0.888		
akreditasyon13	0.856		
akreditasyon14	0.568		
akreditasyon15	0.791		
akreditasyon16	0.748		
akreditasyon17	0.808		
deg_direnc1		0.799	
deg_direnc2		0.455	
deg_direnc3		0.422	
deg_direnc4		0.660	
deg_direnc5		0.457	
deg_direnc6		0.404	
deg_direnc7		0.462	
deg_direnc8		0.462	
deg_direnc9		0.466	
deg_direnc10		0.718	
deg_direnc11		0.653	
deg_direnc12		0.696	
deg_direnc13		0.666	

deg_direnc14		0.765	
deg_direnc15		0.485	
deg_direnc16		0.404	
deg_direnc17		0.469	
deg_direnc18		0.385	
deg_direnc19		0.696	
deg_direnc20		0.219	
deg_direnc21		0.809	
deg_direnc22		0.069	
deg_direnc23		0.726	
deg_direnc24		0.245	
deg_direnc25		0.193	
deg_direnc26		0.684	
deg_direnc27		0.664	
deg_direnc28		0.638	
iletisim1			0.841
iletisim2			0.840
iletisim3			0.746
iletisim4			0.783
iletisim5			0.782
iletisim6			0.838
iletisim7			0.828
iletisim8			0.868
iletisim9			0.821
iletisim10			0.840
iletisim11			0.827
iletisim12			0.711
iletisim13			0.353
iletisim14			0.423
iletisim15			0.401

Faktör yükleri incelendiğinde kırmızıya boyanmış değişkenlerin 0.6'nın altında olduğu görülmektedir. Bu kapsamda model kurgulanmadan önce bu faktörler modelden çıkarılmıştır. Değişime direnç ölçeğinde 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24 ve 25. sorular, akreditasyon algısı ölçeğinde 14. soru ve örgütsel iletişim ölçeğinde ise 13, 14 ve 15. sorular modelden çıkarılarak model tekrardan kurgulanmıştır.

### Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Faktör analizi sonucunda elde kalan veriler dahil edilerek kurgulanan PLS-YEM için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçlarının paylaşılması gerekmektedir. İlk olarak dört farklı güvenilirlik verisinin bulunduğu analizde Cronbach Alfa, Bileşik Güvenilirlik ( $\rho_a$ ), Bileşik Güvenilirlik ( $\rho_c$ ) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) güvenilirlik sonuçlarının yer aldığı veriler tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa	Bileşik Güvenilirlik ( $\rho_a$ )	Bileşik Güvenilirlik ( $\rho_c$ )	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
akreditasyon	0.970	0.973	0.969	0.661

deg_direnc	0.793	0.801	0.791	0.541
iletisim	0.955	0.958	0.955	0.683

Güvenilirliğin sağlanması için Cronbach's alpha, rho\_a ve composite reliability değerlerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir birlikte AVE değerinin de 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Ringle vd., 2023). Tablo 3'e bakıldığında güvenilirlik testlerinin sonuçları tüm değişkenler için sağlanmıştır.

Geçerlilik testi için ise iki farklı rasyonun değerlerinin uygun olması gerekmektedir. Bunlardan birisi Fornell-Larcker kriteri diğeri ise Heterotrait-Monotrait (HTMT) rasyosudur. Değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriteri tablo 4'de verilmiştir (Ringle vd., 2023).

**Tablo 4:** Fornell-Larcker Kriteri Rasyoları

	akreditasyon	deg_direnc	iletisim
akreditasyon	<b>0.858</b>		
deg_direnc	0.420	<b>0.573</b>	
iletisim	0.406	0.467	<b>0.824</b>

Fornell-Larcker rasyosu değişkenlerin AVE geçerlilik test sonuçlarının kareköklerini ifade etmektedir ve her bir değer ilgili satır ve sütun değerleri arasında en yüksek değere sahip olmalıdır (Richter vd., 2022). Tablo 4 incelendiğinde her bir değişken kendi satır ve sütununda en yüksek değere sahiptir ve böylelikle kriterin tam anlamıyla sağlandığı söylenebilir.

Geçerlilik koşullarından diğeri ise Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerlerinin uyumudur. Bu geçerliliğin de sağlanabilmesi için her bir değişkenin HTMT değerinin 0.90'ın altında olması gereklidir (Richter vd., 2022) Tablo 5'da HTMT'nin yer aldığı değerler görülmektedir.

**Tablo 5:** Heterotrait-Monotrait (HTMT) Rasyoları

	akreditasyon	deg_direnc	iletisim
akreditasyon			
deg_direnc	0.411		
iletisim	0.417	0.721	
iletisim x deg_direnc	0.254	0.220	0.394

Değerler incelendiğinde tüm değişkenlerin ilgili rasyolarının 0.90'dan küçük olduğu görülmektedir. Böylelikle çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik kapsamında bir probleminin olmadığı söylenebilir.

### Yeniden Örnekleme Testi

Yeniden örnekleme testi değişkenlerin birbirleri arasındaki doğrudan ya da dolaylı etkilerin anlamlılığını ölçmektedir (Doğan, 2019, s. 86). Tablo 6'da yeniden örnekleme test sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6:** Yeniden Örnekleme Testi (Bootstrapping)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
deg_direnc -> akreditasyon	-0.392	-0.410	0.126	-3.118	0.007
deg_direnc -> iletisim	-0.685	-0.695	0.045	-15.374	0.000
iletisim -> akreditasyon	0.172	0.175	0.131	3.312	0.017
iletisim x deg_direnc -> akreditasyon	0.092	0.083	0.131	2.700	0.005

Yeniden örnekleme testi sonuçlarına değişkenler arasındaki ilişkilerin p ve t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Literatüre göre t istatistiğinin en az 1,96 olması gerekmektedir birlikte anlamlılık düzeyinin de 0,005 ya da altında olması gerekmektedir. Değerler incelendiğinde tüm değerlerin kısıtlar içerisinde kaldığı görülmektedir.

### Varyans Artırıcı Faktör Değerleri (VIF)

Değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması çoklu doğrusallık sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunun olup olmadığını ölçmek içinse PLS-YEM de varyans artırıcı faktör analizi yapılmaktadır. Değişkenlere ait VIF değerleri tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** Varyans Artırıcı Faktörlere Ait Rasyolar

	VIF
akreditasyon1	3.595
akreditasyon2	3.353
akreditasyon3	4.309
akreditasyon4	4.510
akreditasyon5	4.477
akreditasyon6	4.227
akreditasyon7	3.957
akreditasyon8	4.236
akreditasyon9	4.193
akreditasyon10	4.273
akreditasyon11	4.522
akreditasyon12	3.398
akreditasyon16	2.750
akreditasyon17	3.527
deg_direnc1	2.156
deg_direnc4	2.073
deg_direnc10	2.141
deg_direnc11	2.755
deg_direnc12	3.234
deg_direnc13	2.157
deg_direnc14	2.026
deg_direnc19	1.554
deg_direnc21	2.174
deg_direnc23	2.080
deg_direnc26	2.650
deg_direnc27	2.834
deg_direnc28	2.277
iletisim1	4.518
iletisim2	4.319
iletisim3	3.617
iletisim4	4.246
iletisim5	3.251
iletisim6	4.957
iletisim7	3.983
iletisim8	3.968

iletisim9	3.882
iletisim10	4.812
iletisim11	4.907
iletisim12	2.108

VIF değerlerinin hangi rakamlar arasında olması gerektiğine ilişkin literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Bununla birlikte her ne kadar ideal olarak 3'ün altında olması gerektiği söylene de bazı kaynaklarda 10'un altındaki değerlerde kabul edilmektedir (Hair vd., 2017b, s. 143). Fakat baskın görüşün bu değerlerin 5'in altında olması gerektiğidir. Tablo 7'ye bakıldığında hiçbir değişkenin değerinin 5'in üzerinde olmadığı görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir.

### Model Uyum Endeksleri

PLS algoritması NNFI (Non-normed fit index), NFI (Normed Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), RMSttheta (Root Mean Square Residual Covariance) ile tam model uyum endeksleriyle alakalı model uyum endekslerini içerir (Ringle vd., 2018, s. 11). Tüm bu değerlerle ilgili literatürde çok sayıda farklı görüş mevcuttur. Çalışmalar incelendiğinde kabul görmüş değerleri şu şekilde ifade edebiliriz. SRMR değerinin 0,10'dan daha düşük olması (Hu ve Bentler, 1998, s. 449), NFI değerinin 0,90'ın üzerinde olması (Henseler vd., 2016; Byrne, 2008) ve RMSttheta değerinin de 0,12'nin üstünde olması beklenir (Henseler vd., 2014, s. 191). Bu değerlerin sağlanması model uyumunun iyi olduğu anlamına gelir. Tablo 8'de model uyum endeksi yer almaktadır.

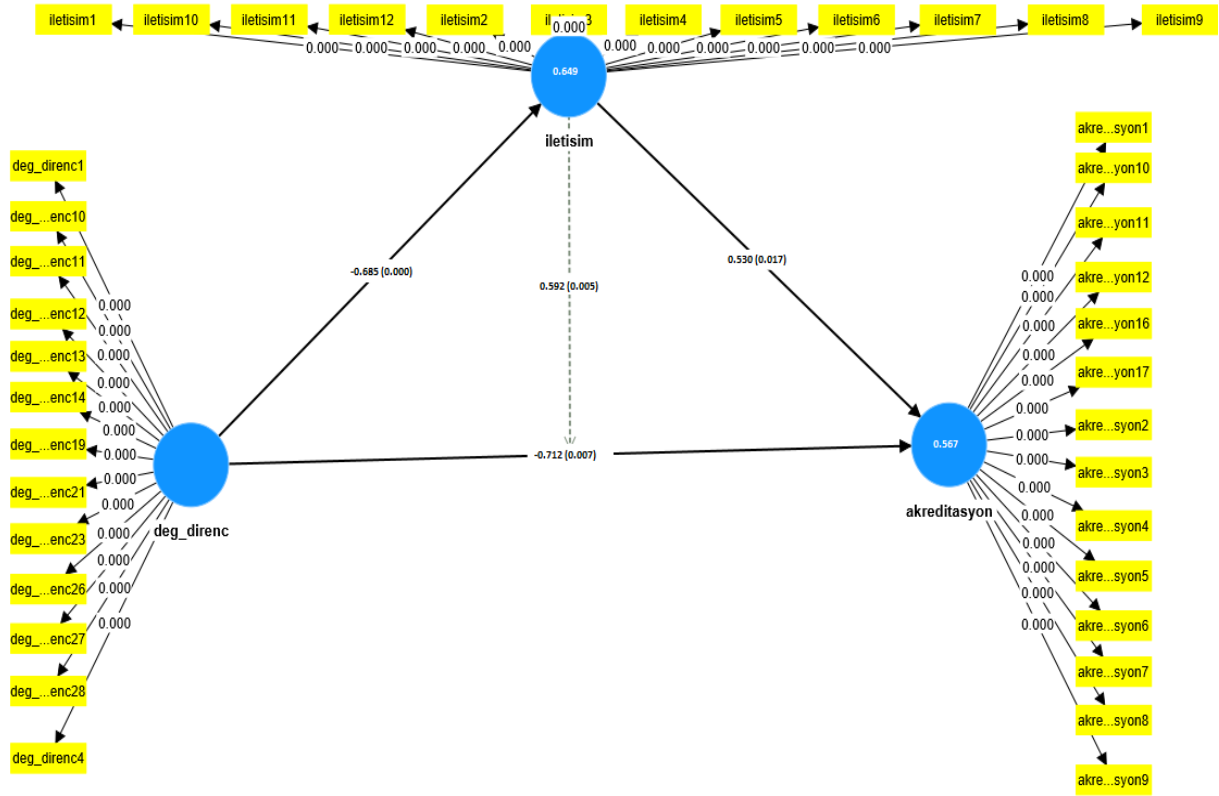
**Tablo 8:** Model Uyum Endeksi

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,95	0,94
RMSttheta	0,74	0,72
NFI	0,121	0,120

Tablo 8 incelendiğinde model uyum endeks değerlerinde herhangi bir uyumsuzluk görülmemektedir. Faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlilik testleri, yeniden örnekleme testi ve VIF değerleri ve model uyum endeksleri ön koşullarının sağlanmasının ardından artık yapısal hipotezlerin ölçüleceği yol analizine geçilebilir.

### Yol Analizi

Smart-PLS yapısal eşitlik modeli ön koşulların gerçekleşmesinin ardından artık yol analizi yapılabilir. Bu kapsamda değişime direncin akreditasyon algısına etkisinin, yine değişime direncin örgütsel iletişime etkisinin, örgütsel iletişimin akreditasyon algısına etkisinin ve değişime direncin akreditasyon algısını tahmin etmede iletişimin ılımlatırıcı rolünün kurgulandığı model şekil 2'de verilmiştir.



**Şekil 2:** Değişime Direnç, Örgütsel İletişim ve Akreditasyon Algısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2'ye bakıldığında ilk olarak değişime direnç ile akreditasyon algısı değişkenleri arasındaki p değerleri incelendiğinde değişime direnç ile akreditasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin ilişki katsayılarına bakıldığında ise ilişkinin yönü arasında bilgi sahibi olabiliriz. Bu iki değişken arasındaki ilişki katsayısına bakıldığında -0.712 olarak görülmektedir. Bu durum değişime direnç ile akreditasyon arasında kuvvetli bir negatif korelasyon olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifade ile değişime direnç arttıkça akreditasyon algısı azalmaktadır. Bu sonuç değerlendirildiğinde ise H2 hipotezi desteklenmektedir.

Değişime direnç ile örgüt içi iletişim değişkenleri arasındaki ilişkinin p değeri incelendiğinde değişime direnç ile örgüt içi iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görülmektedir. Bu ilişkinin yönünü anlayabilmek için ise ilişki katsayısına bakılması gerekmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişki katsayısının -0.685 olduğu görülmektedir. Bu durum değişime direnç ile örgüt içi iletişim arasında negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle değişime direnç arttıkça örgüt içi iletişim azalmaktadır. Bu sonuç ise H1 hipotezini desteklemektedir.

Örgüt içi iletişim ile akreditasyon algısı değişkenleri arasındaki p değeri incelendiğinde örgüt içi iletişim ile akreditasyon algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin yönünü anlayabilmek içinse tekrardan ilişki katsayısına bakılması gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki katsayısının 0.530 olduğu görülmektedir. Bu durum iki değişkenin pozitif korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle örgüt içi iletişim arttıkça akreditasyon algısı da artmaktadır. Bu sonuç ise H3 hipotezini desteklemektedir.

Son olarak değişime direncin akreditasyon algısına etkisinde iletişimin ılımlayıcı rolünü anlayabilmek için ilgili ilişkinin p değeri incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde bu ilişkinin yönü irdelendiğinde ise ilişki katsayısına bakılmalıdır. İlişki katsayısının 0.592 olduğu görülmektedir. Bu durum iletişimin değişime

direnç ile akreditasyon algısı arasındaki ilişkiyi olumlu anlamda ılımlaştırdığını ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle örgüt içi iletişim arttıkça değişime direnç ile akreditasyon algısı arasındaki ilişki de olumlu anlamda artmaktadır. Benzer şekilde örgüt içi iletişim azaldıkça da değişime direnç ile akreditasyon algısı arasındaki ilişki azalmaktadır. Bu durum H4 hipotezini desteklemektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Akreditasyon, özellikle son yıllarda üniversitelerin kurumsallaşması ve farklılaşması adına önemli bir rol üstlenmektedir. Akreditasyonun getirdiği standardizasyonların üniversitelerde bazı değişimlere sebep olduğu görülmektedir. Ancak diğer işletme ve kurumlarda olduğu gibi değişimin gerçekleşebilmesi için sadece mevzuat güncellemeleri yeterli olmamaktadır (Solak vd., 2017). Balcı ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada kamu kurumlarında çalışanların yıllardır alıştıkları çalışma ortamının değişmesine karşı daha çok direnç gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Kamuda zaman içinde yerleşen bürokratik kültür yeniliğe ve değişime karşı gerçekleştirilen çabanın önünde bir engel teşkil etmektedir. Türkiye'de üniversitelerin çoğunluğunu oluşturan devlet üniversiteleri de diğer kamu kurumları ile benzer şekilde uzun yıllardır değişime direnç gösteren yapıları ve yerleşik bürokratik kültür nedeniyle akreditasyon gibi köklü bir değişim sürecini benimsemekte zorlanmaktadır. Burada bahsi geçen bürokratik kültür, kurumda yıllardır sürdürülen alışkanlıklar, paylaşımlar ve iş yapış biçimleridir (Demir, 2011). Bu durum değişim yönetimi gerektiren ve örgüt çalışanlarının büyük bir kısmının sürece inanmadığı bir yapıyla karşı karşıya kalınması anlamını taşımaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlara göre katılımcıların büyük bir kısmının akreditasyon süreçlerine olumsuz baktıkları gözlemlenmektedir. Özellikle kilit çalışanların süreci sahiplenmemesinin üniversitelerde akreditasyon süreçlerini yavaşlatacağı göz önüne alındığında durum endişe vericidir. Bu sürecin daha iyi yönetilmesinde örgüt içi iletişimin rolü son derece önemlidir. Bu kapsamda bu çalışmada akreditasyon gibi önemli bir değişimin getirdiği direnç, örgüt içi iletişim ve akreditasyon algısı kurulan yapısal eşitlik modeliyle ölçülmüş ve değişime direncin aslında doğru iletişimle bertaraf edilebileceği ve akreditasyon algısını önemli ölçüde değiştirebileceği sonucuna varılmıştır. Analiz sonuçları, örgütsel iletişim arttıkça değişime direncin azaldığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel iletişim arttıkça akreditasyona yönelik olumlu algıda artış yaşanmıştır. Olumlu akreditasyon algısı da değişime direnci azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın sonuçları Kocabaş (2005)'ın değişim başarılmasında her boyutta iletişim kanallarının açık tutulmasının önemini vurguladığı çalışmayla desteklenmektedir. Örgüt içi iletişimin şeffaf ve açık bir şekilde gerçekleşmediği durumlarda, akademisyenlerin süreçlere karşı direnç gösterdikleri yapılan diğer çalışmalarda da görülmektedir (Çelikdemir, Paker, 2019, Töremen, 2002). Akreditasyon süreçleri Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında henüz yeni uygulanmaya başladığından, bu konuda yapılan akademik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yapılan çalışma ile alanda yapılan çalışmaların bir parçası olmak ve üniversitelerdeki akreditasyon sürecine dair algıları inceleyerek alandaki boşluğu doldurmak amaçlanmıştır. Elde edilen bulguların, üniversitelerin gelecekteki akreditasyon uygulamalarına ışık tutacağı düşünülmektedir. İleriki çalışmalarda, üniversitelerin mevcut yapılarının bu tür köklü değişimleri uygulamada bazı zorluklar yaratabileceği göz önünde bulundurularak akreditasyon sürecinin nasıl daha etkin yönetilebileceğine dair kuramsal ve uygulanabilir bir yönetim modeli geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını analiz eden çalışmalar gerçekleştirilebilir. Yapılan çalışmanın, üniversitelerin akreditasyon uygulamalarını iyileştirmelerine katkı sunacağı değerlendirilmektedir.



### Kaynakça

- Aktan, C. C., & Gencil, U. (2010). Yüksek öğretimde akreditasyon. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Türkiye’de statüko ve değişime direnç. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 49-71.
- Balaman, F., & Muhammet, B. A. Ş. (2021). Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği’nin Türkçe’ye uyarlanması: Geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 10(2), 676-697.
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: Olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005(2), 196-211.
- Barutçu, E., & Erçelik, E. (2012). Örgüt içi iletişimin iş gören motivasyonuna etkisi: Denizli’de otel işletmelerinde bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 4(9), 99-117.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Beger, G. A., & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Byrne, B.M. (2008), *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. New York, NY. Psychology Press.
- Cardoso, O.O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: Novos desafios teóricos. *Revistade Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.40, n.6, p.1123-1144, Nov./Dez.2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 12Fev.2017
- Çelikdemir, D. Z., ve Paker, İ. T. (2019). Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgütsel iletişimin önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Avkar, Can Bavsall, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 98.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Demir, F. (2011). Bürokratik kültür, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2, 153-178.
- Derdiyok, T. (2019). Üniversitelerde kalite güvence sistemi kapsamında PUKÖ yönetim döngüsü uygulamasında bir model önerisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 173-198.
- Doğan, C. D. (2019). Yeniden örnekleme yöntemleri: Kavram ve R uygulamaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(6), 2747-2766.
- Doğan, İ. (1999). Eğitimde kalite ve akreditasyon sorunu: Eğitim fakülteleri üzerine bir deneme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(20), 503-519.
- Duck, J. D. (1999). *Değişim yönetimi*, (çev. Meral Tüzel), Değişim İçinde, ss. 61-83. İstanbul: MESS Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Küresel stratejiler ve stratejik iş birlikleri*.
- Erkuş, L. ve Özdemir, S. M. (2010). Eğitim fakültelerinin akreditasyon sürecine hazır olma durumuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 118-133.
- Fidan, M., Bıyıklı, F., & Özkara, B. (2022) Akademisyenler için akreditasyon ne anlama geliyor? Yükseköğretimde kalite üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 3(2), 213-236.

- Geçikli, F., Serçeoğlu, N., & Üst Can, Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (33), 163-184.
- Golowko, N., Kopia, J., Geldmacher, W., & Förster-Pastor, U. S. (2017). Comparative study on quality management at German Private Universities. *Quality-Access to Success*, 18(157), 85-94.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri [Research methods in social sciences]*. Ankara, Turkey: Seckin Yayıncılık (131-137).
- Hadzhikoleva, S., Orozova, D., Hadzhikolev, E., & Andonov, N. (2020, August). Model of a centralized system for quality assurance in higher education. *In 2020 IEEE 10th International Conference on Intelligent Systems (IS)* (pp. 87-92). IEEE
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2. Baskı). Los Angeles: Sage.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., ve Calantone, R.J. (2014). Common beliefs and reality about pls: comments on rönkkö and evermann. *Organizational Research Methods*, 17(2). 182-2009. doi: 10.1177/1094428114526928
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 116. 2-20. 10.1108/IMDS-09-2015-0382, Retrieved 25.08.2019 from Emerald Database
- Hu, L.-t., ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kells, H. R. (1988). Self-study processes: A guide to self-evaluation in higher education (3rd Eds.). *New York, NY: American Council on Education*.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Kotter, J. P., (2011), Leading change: Why transformation efforts fail, in: On change management, U.S.A.: *Harvard Business Review*.
- Knowles, E. S. & Linn, J. A. (2003). *Resistance and persuasion*. Taylor and Francis: Routledge
- Knowles, ES ve Linn, JA (2004). *Direnç ve ikna*. Psikoloji Basın.
- Küçük, B. A., & Günaydin, C. (2021). Lider ile örgüt düzeyindeki güven duygusunun yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisi: Değişime direncin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Melikoğlu, M. (2009). *The Distinctive Role of Prestige, Communication and Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Neiva, ER, Ros, M. ve Paz, MGT (2005). Örgütsel değişime yönelik tutumlar: Bir ölçeğin doğrulanması. *İspanya'da Psikoloji*, 9 (1), 81-90.
- Noaman, A. Y., Ragab, A. H. M., Fayoumi, A. G., Khedra, A. M., & Madbouly, A. I. (2013, September). HEQAM: A developed higher education quality assessment model. *In 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* (pp. 739-746). IEEE.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

- Öksüz, E., & Ulağlı, S. (2021). Örgüt içi iletişim in örgütsel bağlılığa etkisi: Türkiye'deki bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. *Troyacademy*, 6(1), 311-330.
- OSYM,2023.<https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2023/YKS/TERCIH/kkilavuz27072023di.pdf>. 08.09.2023-14:00
- Postmes, T., Tanis, M., DeWit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes Intergroup Relations*,227 (4), 229
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Reinert, P. C. (1949). The purposes and values of accreditation. *The American Journal of Nursing*, 49(7), 468-470.
- Richter, N.F./ Hauff, S./ Ringle, C.M./ Gudergan, S.P.: The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling and Complementary Methods in International Management Research, *Management International Review*, Volume 62 (2022), pp. 449-470.
- Ringle, C.M./ Sarstedt, M./ Sinkovics, N./ Sinkovics, R.R.: A Perspective on Using Partial Least Squares Structural Equation Modelling in Data Articles, *Data in Brief*, Volume 48 (2023), p. 109074.
- Schalk, R., Campbell, J. W. and Freese, C. (1998). Change and employee behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), (157-163).
- Scott, L., & Sahay, S. (2019). *Change and change management*. Movements in Organizational Communication Research: Current Issues And Future Directions (Pp. 214- 232). Taylor And Francis.
- Sekman, M., & Utku, A., (2009), *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Semerci, Ç., Semerci, N., Fatma, Ü., Yılmaz, E., Kaygın, H., Ulus, İ. Ç., & Yılmaz, Ö. (2021). Akademisyenlerin akreditasyon algılarının incelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 9(1), 1-14.
- Solak, S. G., Oktay, E. ve Pekküçükşen, Ş. (2017). Kamu yönetiminde değişime direnç: İç denetim örneği. *Strategic Public Management Journal*, 3, 1-15.
- Suarez, J. G. (1992). Three experts on quality management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran. *Total Quality Leadership Office Arlington Va*. pp. 7-11
- Timurturkan, K. (2010). *Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde bir uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Torrington, D. Ve Hall, L. (1987) *Personel management a new approach*, Prentice Hall, UK
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1).
- Tuncer, A., ve Tuncer, M. (2015). Örgüt içi iletişimde iş tatminini etkileyen boyutların analizi: Çokuluslu ve ulusal ölçekli örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(38), 6488-6498.
- Türk, M. S. (2019). *Örgüt içi iletişim ve kriz yönetimi*. Erişim adresi: [https://www.academia.edu/download/51080548/Orgutsel\\_Iletisim\\_Ve\\_Kriz\\_Yonetimi.pdf](https://www.academia.edu/download/51080548/Orgutsel_Iletisim_Ve_Kriz_Yonetimi.pdf).
- Ünüvar, Ş. & Bilge, A. (2009). Örgütsel iletişim in bir unsuru olan örgüt içi iletişim in konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması, *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(1), 55-72
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley

Yener, S. (2021). Düzenleyici odakların değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), 197-210.  
 YÖKAK, (2023a). <https://yokak.gov.tr/degerlendirme-sureci> 01.02.2023-14:25  
 YÖKAK, (2023b). <https://yokak.gov.tr/raporlar/akredite-olan-kurumlar?termYear=2021> 07.09.2023-19:50

## Ekler

### Akreditasyon Algısı Ölçeği

1. Akreditasyon, ulusal ve uluslararası tanınmayı kolaylaştırır.
2. Akreditasyon, bir eğitim programının kendini gerçekleştirmesidir.
3. Akreditasyon, var olmanın tescillenmesidir.
4. Akreditasyon, belge veya rapor değildir, kaliteye kalite katma çabasıdır.
5. Akreditasyon, bir programı yaşatma güvencesidir.
6. Akreditasyon, programların geleceğinin güvence altına alınmasıdır.
7. Akreditasyon, tercih edilen bir programın kalite güvencesidir.
8. Akreditasyon, sürdürülebilir bir kalite göstergesidir.
9. Akreditasyon, kalite çizgisinin tabanıdır.
10. Akreditasyon, bir kalite kültürüdür.
11. Akreditasyon, algı, imaj ve kaliteyi olumlu yönde etkileyen bir faktördür.
12. Akreditasyon, eğitim kalitesinin bir göstergesidir.
13. Akreditasyon, yaşam boyu kalite mücadelesi için atılan bir adımdır.
14. Akreditasyon ve kalite için tüm paydaşların hesap verebilir olması gerekir.
15. Akreditasyon, öğretim kalitesine olumlu yönde katkı sağlayan başarılı bir girişimdir.
16. Akreditasyon, kalite yönetiminin bir alt boyutu olarak değerlendirilebilir.
17. Akreditasyon, kaliteyi değerlendirmek için kullanılan bir araç ve yöntemdir.

### Değişime Direnç Ölçeği

1. Bu kurumdaki değişiklikler genellikle söylem düzeyinde kalır; aslında değişiklikler gerçekleşmez.
2. İnsanlar işlerini farklı bir şekilde yapıyor gibi görünme eğilimindedir.
3. Sanki bir değişim varmış gibi göstermek bu kurumdaki insanların karakteristik bir özelliğidir.
4. İnsanlar değişiklikler konusunda hemfikir gibi davranma eğilimindedir ancak gerçekte değişimin uygulanmasına yanaşmıyorlar.
5. Tüm değişim hedeflerinin öngörülen sürede tamamlanmasına izin verilmemesi bu kurumda yaygın olarak görülmektedir.
6. İnsanlar değişiklik yapılsa da uygulamada bunun olmadığını söylemeye eğilimlidir.
7. İnsanlar değişikliklere karşı kendilerini savunmak için yeni söylemler geliştirirler.
8. Değişim süreçlerine dâhil olmamak bu kurumda yaygın görülen bir durumdur.
9. İnsanlar değişimin gerçekleşeceğini inkâr etme eğilimindedirler.

10. Burada değişime yönelik farklı girişimler tatmin edici olmaktan uzak kalmaya devam ediyor.

11. süreçlerinde insanlar işlerini kaybetmekten korkuyor.

12. Bu kurumda değişim baskısı insanlarda tatmin eksikliği yaratmaktadır.

13. Değişim süreçleri konusunda bilgi eksikliği kurumda yanlış anlaşılmalara yol açıyor.

14. Değişim süreçleri konusunda bilgi eksikliği kurumda çalışanlarda hayali ve gerçekdışı beklentilere yol açıyor.

15. Değişim nedeniyle pozisyonunu kaybeden çalışanlar genellikle değişim sürecine muhalefet ediyorlar.

16. İnsanlar ücret kesintilerine yol açan değişikliklere olumsuz tepki verirler.

17. İnsanlar yeni çalışma yöntemlerinin yarattığı belirsizlik yüzünden korkuyorlar.

18. yönetimden uzaklaştırılması korku yaratır. Çünkü kontrol ve yeterlilik kaybı hissi vardır.

19. Değişim süreçlerinde kaybetme korkusu insanlarda değişime karşı direnç yaratır.

20. sürecine en fazla dâhil olanlar değişime en uygun tutuma sahip olanlardır.

21. kurumda yapılan değişimler kişisel gelişim için fırsatlar yaratır.

22. Değişim, işlerin nasıl yürüdüğüne yönelik daha ayrıntılı bilgi ihtiyacını kapsar.

23. Değişiklikler faydalıdır çünkü bu kuruma yeni bir hava katar.

24. Değişim bundan nasıl faydalanacağını bilen çalışanlar için fırsatlar yaratır.

25. İnsanlar değişimin kendilerine yarar sağlayacağını farkına vardığında değişimi kabul eder.

26. Bu kurumda yapılan değişimler önemlidir. Çünkü çalışanlara fayda sağlar.

27. Çalışanlar meslektaşlarının çoğunluğunun kurumdaki değişimleri desteklediğinin farkındalar.

28. Çalışanlar kurumsal çevrelerinde değişimler yapabileceklerine inanıyorlar.

### **Örgüt İçi İletişim Ölçeği**

1. Yönetim kadrosu kurumda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlarına bilgi verir.

2. Personel yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapılır.

3. Kurumun genel performansı ile ilgili bilgilendirme yapılır.

4. Kurumun izlediği strateji hakkında bilgilendirme yapılır.

5. Diğer departmanların işleyişi hakkında bilgilendirme yapılır.

6. Yönetim, kurumsal sorunları çalışanlarla paylaşır.

7. Yönetim, çalışanlara kendileri ile iletişim kurma fırsatı tanır.

8. Yönetim, kurumun bütününe ilgilendiren sorunların çözümü için çalışanlarına danışır.

9. Yönetim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili geribildirim verir.

10. Kurumun yönetsel politikalarını tartışmak ve iyileştirmeler yapmak için görüşlerini sunma fırsatı verilir.

11. Yönetim, çalışanlara önerilerini sunma fırsatı verir.

- 
12. Eğer kurumun stratejisini eleştirmek istersem, bununla ilgili kiminle nasıl iletişim kurmam gerektiğini biliyorum.
  13. Çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.
  14. Benim departmanımdan olmayan çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.
  15. Çalışma arkadaşlarımla aramızda iyi ve kaliteli bir iletişim vardır.
-