

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE YAŞANAN DEĞİŞİME İLİŞKİN TUTUMLAR: MERSİN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Bahar TANER*
Ceren ÖZKAN**

ÖZET

Günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi, eğitim kurumları da verdikleri eğitimin ve yönetim sistemlerinin kalitesini belgelendirme çabası içindedirler. Kalite belgesi almaya yönelik çalışmalar, işletmelerde yoğun bir değişim olgusunu da beraberinde getirmekte, çalışanların bu süreçte olumlu tutumlar içinde bulunmaları, kalite çalışmalarına etkinlik kazandırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, iki yıl önce tüm birimleri ile Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almış olan Mersin Üniversitesi'ndeki akademik ve idari personelin bu süreçte yaşanan değişime ilişkin tutumlarının incelenmesidir. Araştırmada Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve bilgi formu kullanılmıştır. Çalışmada genel olarak unvanın, kurumda çalışılan yılın ve kalite çalışmalarına katılım şeklinin değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetim Sistemi, Yükseköğretim Kurumları, Örgütsel Değişim

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND ATTITUDE AGAINST CHANGE: THE CASE OF MERSIN UNIVERSITY

ABSTRACT

As all business firms operating in a highly competitive environment, higher education institutions also indicate an intense effort to be accredited as far as their education system and their administrative system are concerned. The efforts to secure accreditation however are accompanied by a huge change wave and positive attitudes of the personnel become critical for the success of the quality studies in this process. Mersin University has been awarded a Quality Management System document by the Turkish Standards Institute two years ago. The purpose of this study is to investigate the attitudes of the university personnel, including all the academic and administrative staff, in relation to the change process in the institution. The research material consists of the "Attitude Against Change Scale" and a questionnaire, all to be filled out by the respondents. The results indicate that the title, years worked and the way of participation in the quality studies have different effects on the attitudes regarding the change process.

Keywords: Quality Management System, Higher Education Institutions, Organizational Change

*Prof.Dr., Mersin Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği, bahartaner@mersin.edu.tr
**Arş.Gör., Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cozkan@mersin.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşme, değişen rekabet koşulları ve tüketici profiline etkisiyle örgütler kalite standartları oluşturma ve bunu belgelendirme ihtiyacı duymaktadırlar. ISO 9000 modellerinin de bu doğrultuda ortaya çıkan sistemlerden biri olduğu ve 2000 revizyonu sonucu Kalite Yönetim Sistemi adını alan ISO 9000 sisteminin tüm birimlere odaklanan ve örgütleri toplam kalite yönetimine hazırlayan bir başlangıç niteliği taşıdığı altı çizilmektedir (Özdede, 2010).

Eğitim kurumları, Chase'in (aktaran Taner, 2005a) hizmet sistemi sınıflamasında oteller ve hastaneler gibi müşterinin yüksek yoğunlukla sistemin içinde yer aldığı ağırlama işletmelerinde tam hizmet kategorisinde yer almaktadır. Yükseköğretim kurumlarının öğrencilerine kaliteli hizmet ve eğitim vererek sonuçta toplumun ve küreselleşme göz önüne alınarak dünyanın beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmeyi amaçladığı ifade edilmektedir (Özdede, 2010). Bu bağlamda ISO gibi uluslararası standartların, belgelendirilmiş kuruluşlara dünyadaki rakipleriyle eşit düzeyde rekabet olanağı sağladığı belirtilmektedir (Taner, 1997; Ceylan, 1998).

Eğitim kurumlarında kalitenin ölçülmesi zor olarak nitelendirilse de bu kurumlarda sürekli bir değişimin gelişimi sağlayabileceği üzerinde de durulmaktadır (Ceylan, 1998). Dolayısıyla kurum çalışanlarındaki değişim eğiliminin kritik hale geldiğinden söz edilebilir. Bu doğrultuda Varoğlu, Basım ve Şeşen (2012) değişimle amaçlanan şeylere ulaşılmasında çalışan tutumlarının önemine dikkat çekmekte ve değişimin amaç ve nedenlerinin çalışanlarla paylaşılarak değişim için çalışanların ikna edilmelerinin gerektiği üzerinde durmaktadır.

Mersin Üniversitesi çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, tüm birimleri ile Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almış olan Mersin Üniversitesi'nde bu süreçte yaşanan değişime ilişkin tutumun incelenmesidir. Çalışmada ilk bölümde eğitim kurumları bazında kalite yönetim sistemi ve örgütsel değişim tartışılmakta, ikinci bölümde ise çalışmanın yöntemi ve bulgularına yer verilmektedir.

1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı genel olarak, bir şeyin önceden belirlenen gereksinimlerin özelliklerine ne kadar sahip olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (Taner ve Kaya 2005). Dolayısıyla sağladıkları ürün ya da hizmetin her aşamasında kaliteyi rehber edinen işletmelerin günümüz rekabet koşullarında başarılı oldukları ifade edilmektedir.

Kaliteye dayalı yönetim anlayışının kurumlara rekabet gücü sağlarken bireylerin ve toplumun da gelişmesine imkan verdiği belirtilmektedir (Ceylan, 1998). Ancak geleneksel yönetim anlayışından toplam kalite anlayışına geçişin kurumda, kalite kültürünün oluşturulmasını ve yerleştirilmesini gerektirdiği ve böyle bir dönüşüm için müşteri bilinci, sürekli iyileştirme ve yenilik aşamalarının söz konusu olduğu ifade edilmektedir.

Kalite ile ilgili çalışmaların başlangıcı Hammurabi Kanunları'na kadar uzanmakla birlikte (Taner ve Kaya, 2005), sistematik çalışmaların 1930'lara rastladığı, bununla birlikte toplam kalite yönetiminin bir yönetim felsefesi haline gelmesinin ise 1980'lerde başlayıp 1990'larda popülerite kazandığı belirtilmektedir (Koçel, 2010). Bu bağlamda kalite '30'lu yıllarda Henry Ford tarafından iyinin kötüden ayrılması, '40'lı

yıllarda istatistiksel yöntemlerin kullanılması, '50'li yıllarda ise bir grubun sorumluluğundaki kalite kontrol şeklinde ele alınmıştır (Taner ve Kaya, 2005). Çalışmalarla birlikte kalite salt üretim yapan işletmenin sorumluluğundan çıkarak üretim zincirindeki her birimin sorumluluğu haline gelmiş, dolayısıyla teknik bir uygulama olmaktan çıkarak bir felsefe haline dönüşmüştür (Koçel, 2010).

Kalitenin bir felsefe halini almasıyla uygulamada organizasyonlara yol gösterecek birtakım standartlar geliştirilmiş ve işletmelerin bu standartlara ulaşım ulaşımadığı sertifikalarla belgelendirilmeye başlanmıştır (Koçel, 2010). Standart, çalışanların işlerini doğru şekilde yapmalarını sağlamak için belirlenmiş işlemleri gösteren bir dizi kural, standardizasyon ise verimlilik, kalite, memnuniyet ve sistemin gelişimini sağlamak amacı ile işe ilişkin kurallar koyma ve bunları uygulama işlemi olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 1998). Bu anlamda standardizasyon aşamasında işlemlerin sadeleştirilmesi, standartların ilgili otoritelerce kabul edilmiş ve uygulama alanı bulmuş olması, standartların koşullar doğrultusunda sürekli revize edilmesi ve ölçülebilir olması gibi ilkelere uyma zorunluluğundan söz edilmektedir.

Standartları yerleştirmek ve revize etmek kalite yolculuğunda bir başlangıç olarak görülmektedir. Eğitim kurumlarında özellikle yönetim birimlerinde ve eğitim-öğretim yapılan birimlerde bazı iş ve işlemlerin standartlaştırılabileceği, böylece kalitenin yükseltilmesi ve toplam kalite yönetimi çalışmaları için başlangıç oluşturulabileceği ifade edilmektedir (Ceylan, 1998).

Toplam kalite yönetiminin amacı örgütsel değişimi uygun şekilde yönetebilmek ve müşteri isteklerinin karşılanması bağlamında kaliteye ulaşabilmek şeklinde ifade edilmektedir (Taner ve Kaya, 2005). Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için üst yönetimin liderliği ve toplam kalite yönetiminin gerektirdiği şekilde örgüt kültüründe değişimin gerçekleştirilmesi önemli unsurlar olarak ele alınmaktadır (Taner, 2003). Benzer şekilde bir örgütte kalite yönetim sisteminin kurulması, etkin şekilde uygulanması ve sürdürülmesinde de yönetimin katılımı kritik görülmektedir (Özdede, 2010). Bu doğrultuda kalite çalışmaları için değer ve varsayımlar anlamında uygun bir temel hazırlanmasının önemli olduğundan söz edilebilir. Toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmesi zaman alacağından ve aşamalı bir süreç olduğundan, örgütlerin sürece, öz faaliyetlerindeki düzenlemelerle başlayabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda Taner ve Kaya (2005) toplam kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemi arasındaki farklılıkları Tablo 1'de gösterilen şekilde ifade etmektedirler.

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi	Kalite Yönetim Sistemi
Kalite Yönetimine Felsefi bir yaklaşımdır. Eylemleri için bireysel sorumluluk alan personeli yönetir.	Kalite Yönetimine bir sistem yaklaşımıdır. Prosedürlerle yönetilir.
Kalite süreci boyunca öncelikli olarak sürekli müşteri tatminine odaklanır.	Şartnamelere göre sürekli müşteri memnuniyetine odaklanır.
Kalite ile ilişkili maliyetin azaltılması ikinci odak noktasıdır.	Ürün ve hizmet çapında kalite yöneltimi vurgulanır.
Tüm departmanlar şirket çapında kalite ile ilgili bir yaklaşımı benimser.	Kaliteye bağlılık için personel eğitilir.
Tüm personelin bağlılığı teşvik edilir. Kültürel değişim yoluyla personel bağlılığı artırılır.	Kalite sadece ürün ve hizmetle sınırlıdır.
Müşterilerin güvenini kazanmak için başarı ödüllendirilir.	Uluslararası başarı belgesi ISO 9000 kayıtlarıdır.
Kişisel motivasyon vurgulanır.	Belgeleme rutin gözetimle sürdürülür.
Toplam kalite yönetiminin şirket çapında yüksek bir şekilde gözlenebilirliği için çaba sarfedilir.	Kalitenin şirket çapında gözlenebilirliği düşüktür.

(Kaynak: Early aktaran Taner ve Kaya, 2005, s.356)

Türk Standartları Enstitüsü'nün (TSE) 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'na kabul edilen ve Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanan standartların uygulanabilirliğine yardımcı olmak ve işletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar için kurulmuş olduğu ifade edilmektedir (Gencel, 2001). ISO 9000 standartlar serisi kalite güvencesi ihtiyaçlarına yönelik olarak temel şartları tanımlamakta, ancak her ne kadar standart kelimesi kullanılsa da aslında her örgütün kendi yapı, işleyiş ve ihtiyaçlarına uygun modeller geliştirmesi ve kalite sistemini buna dayalı kurması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla ISO 9000'in örgütün ne olduğunu ortaya koyan yol gösterici bir dokümantasyon çalışması, kalite güvencesi sağlayan bir araç olarak görmek gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle kalite güvencesine yönelik standartların oluşturulması gerektiği, ancak bu kurumlarda standart koymanın ve uygulamanın mal ve hizmet üreten diğer kurumlara göre zor olduğu belirtilmektedir (Ceylan, 1998). Bununla birlikte kalite yönetiminin bir üniversitenin kendi sorumluluğunda olduğu ve yüksek öğretim kurumlarına hedeflerine ulaşmak için bir iç denetim sistemi sağladığı ifade edilmektedir (Özer, Gür ve Küçükcan, 2010). Bu anlamda standart koyulmadan belli bir kalite çizgisine ulaşamayacağı, ancak yükseköğretim kurumlarının dinamik yapısı nedeniyle bu kurumlarda kesin standartlar yerine sürekli gözden geçirilen, değişime açık standartların söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Ceylan, 1998). Dolayısıyla örgütsel değişimin sürekliliği eğitim kurumları açısından kritik önem taşımaktadır.

2. Örgütsel Değişim

Ekonomik, sosyal, siyasal ve toplumsal alanda, kültürel yaşamda ve teknolojik yapıda pek çok yeni gelişme yaşanmakta olduğu ve buna bağlı olarak örgütlerin de kendilerini yenilemek ve değişen çevre koşullarına uygun şekilde değişmek durumunda

olduklarından söz edilmektedir (Erdoğan, 2004). Paralel şekilde sürekli değişen çevrenin beklentilerini karşılamak için işin kalitesi, yapıma şekli gibi pek çok unsurun sürekli gözden geçirilip düzenlenmesi gerektiği, aksi durumda örgütlerin rekabet üstünlüklerini kaybedebileceği vurgulanmaktadır (Varoğlu, Basım ve Şeşen, 2012).

Değişim, birçok tanımı olmakla birlikte genel olarak herhangi bir şeyde belli bir sürede meydana gelen farklılaşmayı ifade etmektedir (Erdoğan, 2004; Şişman, 2002). Benzer şekilde bir sistemin ya da sürecin, belli bir durumdan bir başka duruma geçmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Dolayısıyla değişiklik nicel ya da nitel özelliklere sahip olabilmekte, bu sebeple bir değer yargısı taşımamakta ancak sonuçların değerlendirilmesi yoluyla olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilebilmektedir (Şişman, 2002). Kowalski'ye göre (2003) değişim; ürün değil süreçtir, bir uyum aracıdır, yararlı ya da zararlı, kısa süreli ya da sürekli, hızlı ya da aşamalı, planlı ya da beklenmedik şekilde oluşabilir ve kaçınılmaz bir durumdur. Örgütsel değişiminin, örgüt içinde meydana gelen tüm değişiklikleri kapsadığı, bununla birlikte planlı ya da plansız olabileceği belirtilmekte, planlı değişiminin değişik amaçlarla gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Şişman, 2002). Bu kapsamda planlı bir değişimin işleyişini bilmenin süreci yürütecek olan yöneticiler için en temel gereklilik haline geldiğinden söz etmek mümkündür.

Değişim işin yapılış süreçlerini etkileyecek ve değişimden temelde çalışanlar etkilenecektir denilebilir. Kowalski'ye göre (2000) değişimin güçlü bir çatışma potansiyeli vardır. İnsanlar kahramanlara, efsanelere, yaşam ritüellerine kısaca tüm sembollere güçlü bir şekilde bağlanmaktadır ve değişim kültürü daima tehdit etmektedir (Deal ve Kennedy, 1984). Bu sebeple değişimi yönetebilmek ve etkili olabilmesini sağlamak için çalışanların direncini ve tepkilerini dikkate almanın önemli olduğu vurgulanmaktadır (Terzi, 2000; Varoğlu, Basım ve Şeşen, 2012).

Yöneticiler tarafından yürütülecek değişimin planlı bir süreç olduğu söylenebilir ve bu bağlamda Şimşek (2007) planlı değişim için beş temel strateji olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; yeni örgüt anlayışı ve işletme yöntemlerinin uygulanması, yönetimin değişmesi, işe alım sürecinde farklılıklara önem verilmesi, ödül ve ceza sistemlerinin değiştirilmesi ve örgütsel süreçlere ilişkin kuralların değiştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Deal ve Kennedy (1984) ise değişimi oluşturmanın binlerce yolu olduğunu, ancak değişim sürecinde açıklık ve çift yönlü güven oluşturmanın, insanların değişim için gerekli yetenekleri yeni durumlara taşımalarının, meslektaş grubunun değişimi kabul etmesinin, değişim için yeterince zaman ayırmanın ve çalışanları değişim için cesaretlendirmenin problemlerin üstesinden gelmek için yararlı olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının değişim sürecine uyum gösterebilmek için belirli bir zamana ihtiyaç duyduklarının altı çizilmektedir (Varoğlu, Basım ve Şeşen, 2012).

Trice ve Beyer'e göre (1996) değişim süreci üç aşamalı bir modeldir; bu anlamda ilk aşama değişikliğe karar vermektir, ikinci aşamada değişiklik uygulanmalı üçüncü ve son aşamada ise değişim örgütün kültürü ve günlük rutinleri ile birleştirilmeli yani kurumsallaştırılmalıdır. Ayrıca örgütsel değişimin, açık vizyon ve bu vizyonu gerçekleştirecek değerlere sahip olma, yönetimin değişime desteği, yönetici davranışlarının rol model oluşturması, örgüt yapısının her aşamasındaki değişimlerin kültürel değişimi desteklemesi, işe alım ölçütlerini değiştirerek ve sosyalizasyon süreci

ile çalışanların yeni kültüre hazırlanması, mevcut çalışanlardan uyum sağlayamayanların eğitilmesi ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Gordon, 1986).

Eğitim örgütlerinin kısa sürede önemli değişimler gösteremedikleri öne sürülebilir. Çünkü bu örgütlerin kendi iç sistemleri ve bürokrasi ile sıkı sıkıya bağlı oldukları ve değişimin derinden, yavaş ancak sürekli bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (Kellerher ve Levenson, 2004). Ayrıca değişim çabaları hızlı oluştuğunda örgütteki beceri hissini yok etme tehdidi taşıdığı ifade edilmektedir (Kelleher ve Levenson, 2004). Bu bağlamda devrimsel dönüşümün nadiren başarılı olduğu ve örgütün karakterini zedelediği gibi çalışanları da yabancılaştırabileceği belirtilmektedir (Kowalski, 2003). Bu sebeple Kelleher ve Levenson'a göre (2004) liderler devrimsel değişimden kaçınılmalıdır. Bunun yerine Kowalski (2003) daha etkili ve kolay bir alternatif sunar; işleyişten çalışanların sorumlu tutularak eski şeyleri daha iyi yapmaları ancak yenileri de yapmaları ve çalışanlardan esnek, uyumlu, sürekli gelişen bir örgüt oluşturmalarının istenebileceğini vurgulamaktadır. Ancak süreçte liderlerin korunan eski kültür ile değişimin getirdikleri arasındaki gerilimle birlikte yaşamayı öğrenmeleri gerektiğinin de altı çizilmektedir (Kelleher ve Levenson, 2004).

Bu doğrultuda kalite çalışmalarının uzun süreli bir değişimi beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (Seren, 2005). Dolayısıyla eğitim kurumlarının yapısı da göz önünde bulundurularak yavaş ancak sürekli, çalışanlarca benimsenmiş, gerekliliğine ve sonuçlarına inanılan ve onların da sorumluluk taşıdığı bir değişim sürecinin hem kalite felsefesine hem de değişimin doğasına daha uygun olduğundan söz edilebilir.

YÖNTEM

1. Örneklem

Araştırmanın evrenini 2010 yılında tüm birimleri ile TS EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesini almaya hak kazanmış olan Mersin Üniversitesi'nin akademik ve idari tüm personeli oluşturmuştur (<http://www.mersin.edu.tr/meui/kalite-yonetimi-koordinatörlugu>). Evreni oluşturan Mersin Üniversitesi'nin 14.06.2012 tarihinde web sitesinde yayınladığı toplam personel sayısı 2547 Sayılı Kanunun 34. Maddesi uyarınca görevli (Yabancı Uyraklı) ve 2547 Sayılı Kanunun 34. Maddesi uyarınca görevli (Türk Uyraklı) olanlar dışında 2772'dir. Bunların 1389'u akademik personel 1383'ü ise idari personel konumundadır.

İlgili alanyazında "anamlı ve güvenilir sonuçların alınması amacıyla uygulanan grubun sayısının, maddelerin sayısından birkaç kat (en az beş kat) fazla olması" gerektiği belirtilmektedir (Tavşancıl, 2006:142). Çalışmada kullanılan ölçme aracının 29 maddeden oluştuğu göz önünde bulundurularak 145 katılımcı yeterli sayı olarak görülmektedir. Ölçme aracı tüm Mersin Üniversitesi personeline elektronik posta yoluyla gönderilmiş ayrıca araştırmacılar tarafından elden ulaştırılmıştır. Sonuçta 368 personelden veri elde edilmiş ancak 17 ölçek eksik ve/ya hatalı olması nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 351 personelden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların %52,4'ü erkek, %64,4'ü 36 yaş ve üzeri, %46,7'si akademik personel %53,3'ü ise idari personeldir. Katılımcıların unvan, kurumda çalışılan yıl ve cinsiyete göre dağılımı Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Unvan, Yıl ve Cinsiyete Göre Dağılımı

		5 Yıl ve Altı	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıl ve Üzeri	TOPLAM
Kadın	Unvan					
	Prof. Dr.	1	0	1	0	2
	Doç. Dr.	0	2	5	2	9
	Yrd. Doç. Dr.	6	7	6	3	22
	Arş. Gör.	12	4	0	1	17
	Öğrt. Gör.	7	4	4	2	17
	Okutman	3	3	2	1	9
Memur	26	15	17	25	83	
Toplam		55	35	35	34	159
Erkek	Unvan					
	Prof. Dr.	1	2	7	5	15
	Doç. Dr.	1	2	4	5	12
	Yrd. Doç. Dr.	6	8	7	2	23
	Arş. Gör.	7	1	2	0	10
	Öğrt. Gör.	5	6	3	6	20
	Okutman	0	2	2	1	5
Memur	29	30	17	20	96	
Toplam		49	51	42	39	181

2. Ölçme Aracı

Araştırmada Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve bilgi formu kullanılmıştır. Bilgi formu araştırma amacı doğrultusunda belirlenen demografik değişkenleri içeren 8 sorudan oluşmaktadır. Değişime Karşı Tutum Ölçeği ise Seren (2005) tarafından geliştirilen 29 maddelik 5'li likert tipi (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) bir ölçektir. Ölçek sağlık kurumlarında uygulanmak üzere geliştirilmiş ancak eğitim kurumlarının da hizmet işletmesi olduğu düşünülerek ve Seren'e danışılarak bazı maddelerde kurumsal uygulamalara özgü değişiklik yapılarak kullanılmıştır.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği; değişimde kurumsal politika, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzı olmak üzere dört alt boyutu içermektedir. Seren (2005) çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısını değişimde kurumsal politika faktörü için .88; değişimin sonuçları faktörü için .85; değişime direnç faktörü için .67 ve değişimde yönetim tarzı faktörü için .66 olarak bildirmiştir. Ölçeğin güvenirliğini belirlemeye yönelik analiz sonucunda Cronbach alfa değeri kurumsal politika faktörü için .93; değişimin sonuçları faktörü için .90; değişime direnç faktörü için .75 ve değişimde yönetim tarzı faktörü için .69 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular ölçeğin tüm faktörlerinin güvenirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Alt boyutların ve ölçeğin toplam ham puanı mutlak değer cinsinden 20-100 arasında bir puana dönüştürülerek kullanılmıştır. Bu bağlamda ölçeğin minimum puanı 20 maksimum puanı 100 olduğundan ortalama puan 60 olarak hesaplanmakta ve puan

artışı bireyin değişime ilişkin tutumunun olumluya doğru gittiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Seren, 2005).

3. Bulgular ve Tartışma

Mersin Üniversitesi çalışanlarının Kalite Yönetim Sistemine geçişle yaşanan değişime ilişkin tutumlarının incelenmesi hedeflenen bu çalışmada, elde edilen veriler Kruskal Wallis Testi ile değerlendirilmiştir. Bu bölüm, elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik tartışmaları içermektedir.

Mersin Üniversitesi çalışanlarının Değişime Karşı Tutum Ölçeği puan ortalaması $\bar{X}=62,953$ olarak belirlenmiştir. Ölçek ortalama puanının $\bar{X}=60$ olduğu göz önüne alınarak çalışanların değişime ilişkin tutumlarının olumluya doğru gittiğinden söz edilebilir.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği toplam puanı ve alt ölçek puanlarının görev değişkenine (akademik personel ve idari personel) göre Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Görev	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika	Akademik Personel	169	167.99	1	.312	.576	
	İdari Personel	172	173.96				

Tablo 3. Devam ediyor

Değişimin Sonuçları	Akademik Personel	167	166.44	1	.701	.402	
	İdari Personel	174	175.37				
Değişime Direnç	Akademik Personel	170	179.41	1	.975	.323	
	İdari Personel	177	168.81				
Değişimde Yönetim Tarzı	Akademik Personel	170	175.66	1	.464	.496	
	İdari Personel	173	168.40				
Ölçek Toplam Puanı	Akademik Personel	165	161.65	1	.069	.793	
	İdari Personel	160	164.39				

Tablo 3'teki analiz sonuçları katılımcıların kurumsal politika alt ölçek puanının [$\chi^2(1)=.312$, $p>.01$], değişimin sonuçları alt ölçek puanının [$\chi^2(1)=.701$, $p>.01$], değişime direnç alt ölçek puanlarının [$\chi^2(1)=.323$, $p>.01$], değişimde yönetim tarzı alt ölçek sonuçlarının [$\chi^2(1)=.496$, $p>.01$] ve ölçek toplam puanının [$\chi^2(1)=.069$, $p>.01$] görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Bulgu

akademik ve idari personelin değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı konumda olmadığını göstermektedir. Bu durum kalite çalışmalarına katılımın, konuyla ilgili bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin tüm personele etkin bir şekilde dağıldığını ve benzer etkiler gösterdiğinin ifadesi olarak değerlendirilebilir.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği toplam puanı ve alt ölçek puanlarının unvan değişkenine göre Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 4'te görülmektedir. Analiz sonucunda istatistik olarak anlamlı bulunmayan alt ölçeklere ilişkin bulgulara yer verilmemiştir.

Tablo 4. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Unvana Göre Kruskal Wallis Testi

	Unvan	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Ölçek Toplam Puanı	Prof. Dr.	17	71.94	5	11.103	.049	Yrd.Doç.Dr.-Arş.Gör., Öğrt. Gör.- Arş. Gör., Okutman- Arş. Gör.
	Doç. Dr.	21	77.45				
	Yrd. Doç. Dr.	45	81.94				
	Arş. Gör.	24	55.56				
	Öğrt. Gör.	37	93.26				
	Okt.	14	88.57				
	Toplam		158				
Kurumsal Politika	Prof. Dr.	17	75.41	5	15.757	.008	Doç.Dr.-Arş. Gör., Yrd.Doç.Dr.Arş.Gör., Öğrt.Gör.- Arş.Gör., Okutman- Arş.Gör.
	Doç. Dr.	21	79.40				
	Yrd. Doç. Dr.	45	89.63				
	Arş. Gör.	27	51.00				
	Öğrt. Gör.	37	92.31				
	Okt.	14	90.39				
	Toplam		161				

Bu bağlamda Tablo 4'teki analiz sonuçları, akademik personel olan katılımcıların ölçek toplam puanı [$\chi^2(5)= 11.103, p<.05$] ve kurumsal politika alt ölçek puanının [$\chi^2(5)= 15.757, p<.01$] unvana göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu bulgu unvanın değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Toplam ölçek puanı ve kurumsal politika alt ölçek puanı temelinde grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında kalite yönetim sistemine geçişle yaşanan değişime ilişkin en olumlu tutumun Öğretim Görevlisi unvanına sahip akademik personelce geliştirildiği, bunu sırasıyla Okutman, Yrd. Doç. Dr., Doç. Dr., Prof Dr. ve Arş. Gör. unvanlı akademik personelin izlediği görülmektedir.

Gruplararası gözlenen farkın hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan testler sonucu ölçek toplam puanı bazında Yrd. Doç Dr. unvanına sahip olanların Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan, Öğrt. Gör. unvanına sahip olanların Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan ve Okutman unvanına sahip olanların Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan daha yüksek puan aldığı ve farkların .05 düzeyinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Kurumsal politika alt ölçeği puanları temelinde ise Doç. Dr. unvanına sahip olanların Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan, Yrd. Doç. Dr. unvanına sahip olanların Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan, Öğrt. Gör. unvanına sahip olanların Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan ve Okutman unvanına sahip olanların yine Arş. Gör. unvanına sahip olanlardan daha yüksek puana sahip olduğu ve farkların .05 düzeyinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır.

Özen (aktaran Seren, 2007) çalışmasında değişimsel etkileri olan kalite sürecinin teknik olmaktan çok insani unsurlar ön plana alınarak, sosyalleşme sağlanarak başarılı olabileceğini ve çalışanların aidiyet geliştirmiş olmalarının sürece katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda en düşük puana sahip akademik personel olan araştırma görevlilerinin pek çoğunun enstitü kadrosunda görev yaptığı ve kadrolarının güvenceli olmadığı dolayısıyla yeterince aidiyet geliştiremedikleri düşünülebilir. Bu sebeple, benzer sonuçlara diğer yükseköğretim kurumlarında da rastlanmasının mümkün olduğu söylenebilir. Yine aynı bulgudan yola çıkarak en yüksek puana sahip olan Öğretim görevlilerinin, iş güvencelerinin olmasının kurumsal uygulamalara ilişkin daha olumlu tutum geliştirmelerine neden olduğundan söz etmek mümkündür.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği toplam puanı ve alt ölçek puanlarının kurumda çalışan yıl değişkenine göre Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Analiz sonucunda istatistik olarak anlamlı bulunmayan bulgulara yer verilmemiştir.

Tablo 5. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Kurumsal Politika Boyutunun Toplam Puanlarının Çalışılan Yıla Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Yıl	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika	5 ve Altı	102	156.37	3	7.907	.048	16 ve üzeri-5 ve altı
	6-10	85	175.25				(16 ve üzeri)-(11-15)
	11-15	75	150.75				
	16 ve Üzeri	71	189.55				
	Toplam	333					

Tablo 5'teki analiz sonuçları katılımcıların kurumsal politika alt ölçek puanının [$\chi^2(3)= 7.907, p<.05$] kurumda çalışan yıla göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu bulgu kurumda çalışan yılın değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Kurumsal politika alt ölçek puanı temelinde grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında kalite yönetim sistemine geçişle yaşanan değişime ilişkin en olumlu tutuma kurumda 16 yıl ve üzerinde çalışanların sahip olduğu bunu sırasıyla 6-10 yıl, 5 yıl ve altı ve 11-15 yıl çalışanların izlediği görülmektedir.

Gruplararası farkın hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan testler sonucu kurumsal politika alt ölçek puanları bağlamında 16 yıl ve üzeri sürede çalışanların 5 yıl ve daha az süre çalışanlardan ve yine 16 yıl ve üzeri sürede çalışanların 11-15 yıl süreyle kurumda çalışanlardan daha yüksek puana sahip olduğu ve farkların .05 düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu sonucun uzun yıllar aynı kurumda çalışmış olmanın getirdiği aidiyet duygusundan kaynaklandığı düşünülebilir.

Çalışanların kalite çalışmalarına katılımının %60,11 oranında gerçekleştiği ve bunun da çoğunlukla anket yoluyla görüş bildirme şeklinde olduğu bulunmuştur. Değişime Karşı Tutum Ölçeği toplam puanı ve alt ölçek puanlarının kurumda yürütülen kalite çalışmalarına katılım şekli değişkenine göre Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Kalite Çalışmalarına Katılım Şekline Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Kalite Çalışmalarına Katılım	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika	Komisyon Çalışmaları ^a	76	206.30	6	60.956	.000	a-c, a-d, a-e, b-c,
	Anket Çalışmaları ^b	116	187.77				b-d, b-e, c-d, c-e,
	Yöneticiler Katıldı ^c	68	127.65				c-f, d-f, d-g, e-f, e-g
	Rol Almak İstemedim ^d	23	86.09				
	Hiçbir Şekilde Katılmadım ^e	18	84.28				
	Seminere Katıldım ^f	15	193.87				
	Diğer ^g	15	160.07				
	Toplam	331					
Değişimin Sonuçları	Komisyon Çalışmaları ^a	77	203.04	6	65.539	.000	a-c, a-d, a-e, b-c,
	Anket Çalışmaları ^b	115	185.97				b-d, b-e, c-d, c-e,
	Yöneticiler Katıldı ^c	68	139.18				c-f, c-g, d-f, d-g,
	Rol Almak İstemedim ^d	25	62.60				e-f, e-g
	Toplam	332					
Değişimin Sonuçları	Hiçbir Şekilde Katılmadım ^e	19	90.66				
	Seminere Katıldım ^f	15	200.70				
	Diğer ^g	13	191.92				
	Toplam	332					
Değişime Direnç	Komisyon Çalışmaları ^a	77	205.82	6	59.008	.000	a-c, a-d, a-e, b-c,
	Anket Çalışmaları ^b	116	181.96				b-d, b-e, b-f, c-d,
	Yöneticiler Katıldı ^c	70	136.27				c-f, d-f, d-g, e-f, f-g
	Rol Almak İstemedim ^d	25	72.16				
	Hiçbir Şekilde Katılmadım ^e	19	124.29				
	Seminere Katıldım ^f	15	244.20				
	Diğer ^g	15	175.37				
	Toplam	337					

Tablo 6. Devam ediyor

Değişimde Yönetim Tarzı	Komisyon Çalışmaları ^a	77	185.25	6	23.772	.000	a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e
	Anket Çalışmaları ^b	115	189.37				
	Yöneticiler Katıldı ^c	71	138.66				
	Rol Almak İstemedim ^d	24	123.48				
	Hiçbir Şekilde Katılmadım ^e	19	133.34				
	Seminere Katıldım ^f	14	173.39				
	Diğer ^g	13	138.38				
	Toplam	333					
Ölçek Toplam Puanı	Komisyon Çalışmaları ^a	75	196.03	6	64.760	.000	a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-d, c-e, c-f, d-f, d- g, e-f, e-g
	Anket Çalışmaları ^b	109	181.37				
	Yöneticiler Katıldı ^c	65	123.47				
	Rol Almak İstemedim ^d	23	68.43				
	Hiçbir Şekilde Katılmadım ^e	18	85.81				
	Seminere Katıldım ^f	14	191.54				
	Diğer ^g	12	149.08				
	Toplam	316					

Tablo 6'daki analiz sonuçları katılımcıların kurumsal politika alt ölçek puanının [$\chi^2(6)= 60.956, p<.01$], değişimin sonuçları alt ölçek puanının [$\chi^2(6)= 65.539, p<.01$], değişime direnç alt ölçek puanlarının [$\chi^2(6)= 59.008, p<.01$], değişimde yönetim tarzı alt ölçek sonuçlarının [$\chi^2(6)= 23.772, p<.01$] ve ölçek toplam puanının [$\chi^2(6)= 64.760, p<.01$] kalite çalışmalarına katılım şekline göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu bulgu kalite çalışmalarına katılım şeklinin değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında kalite yönetim sistemine geçişle yaşanan değişime karşı en olumlu tutuma kurumsal politika, değişimin sonuçları ve ölçek toplam puanı temelinde komisyonlarda aktif olarak çalışanların sahip olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte değişime direnç alt ölçek puanı doğrultusunda değişime karşı en olumlu tutuma seminere katılan katılımcıların ve değişimde yönetim tarzı alt ölçek puanı doğrultusunda en olumlu tutuma anketle görüş bildiren katılımcıların sahip olduğu bulgulanmıştır.

Gruplararası gözlenen farkın hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonucu Tablo 6'da belirtilmiş ve farkların .05 düzeyinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Bulgular çalışmalarda bir şekilde yer alanların ortalamalarının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu bulguyu destekler şekilde Türköz'ün (2012) çalışmasında kalite çalışmalarına dahil olan çalışanların işe ve kuruma yönelik tutumlarının olumlu olduğu ifade edilmektedir. Yine

Seren'in (2005) çalışmasında bizzat kalite çalışmalarında yer alanların puanlarının değişime pasif katılan ya da katılmayan bireylerin puanlarından yüksek olduğu bildirilmektedir.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği toplam puanı ve alt ölçek puanlarının kurumun yeniliklere açık olma durumu değişkenine göre Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Kurumun Yeniliklere Açık Olma Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu

	Yeniliklere Açık Olma	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kurumsal Politika	Evet	144	239.21	2	150.615	.000	Evet-Kısmen,
	Kısmen	140	138.54				Evet-Hayır,
	Hayır	54	63.86				Kısmen-Hayır
	Toplam	338					
Değişimin Sonuçları	Evet	148	226.79	2	112.637	.000	Evet-Kısmen,
	Kısmen	136	145.75				Evet-Hayır,
	Hayır	54	72.29				Kısmen-Hayır
	Toplam	338					
Değişime Direnç	Evet	149	228.30	2	94.086	.000	Evet-Kısmen,
	Kısmen	140	144.51				Evet-Hayır,
	Hayır	55	92.59				Kısmen-Hayır
	Toplam	344					
Değişimde Yönetim Tarzı	Evet	147	217.22	2	77.086	.000	Evet-Kısmen,
	Kısmen	138	153.82				Evet-Hayır,
	Hayır	55	87.48				Kısmen-Hayır
	Toplam	340					

Tablo 7. Devam ediyor

Ölçek Toplam Puanı	Evet	138	228.58	2	149.264	.000	Evet-Kısmen,
	Kısmen	132	132.22				Evet-Hayır,
	Hayır	52	57.80				Kısmen-Hayır
	Toplam	322					

Tablo 7'deki analiz sonuçları katılımcıların kurumsal politika alt ölçek puanının [$\chi^2(2)= 150.615, p<.01$], değişimin sonuçları alt ölçek puanının [$\chi^2(2)= 112.637, p<.01$], değişime direnç alt ölçek puanlarının [$\chi^2(2)= 94.086, p<.01$], değişimde yönetim tarzı alt ölçek sonuçlarının [$\chi^2(2)= 77.086, p<.01$] ve ölçek toplam puanının [$\chi^2(2)= 149.264, p<.01$] kurumun yeniliklere açık olma durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu bulgu kurumun yeniliklere açık olup olmadığı görüşünün değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Tüm alt ölçek puanları ve ölçek toplam puanı temelinde grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında yaşanan değişime ilişkin en olumlu tutuma kurumun değişikliğe açık olduğunu düşünenlerin sahip olduğu, bunu sırasıyla kısmen açık ve değişime açık değil şeklinde görüş bildiren katılımcıların izlediği görülmektedir.

Gruplararası gözlenen farkın hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonucu Tablo 7'de belirtilmiş ve farkların .01 düzeyinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Kurumun değişikliğe açık

olduğunu düşünen çalışanların değişime ilişkin tutum puanlarının yüksek olması bulgusu Seren'in (2005) çalışmasında da desteklenmekte ve bu durum çalışanların kuruma bağlılığı ve değişimin kendi yararlarına olacağı düşüncesine sahip olmaları ile açıklanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin çağın temel itici güçlerinden sayılan değişime uyumu bir varlık sorunu olarak değerlendirilmektedir. Küresel pazarda tutunmak, kabul görmek ve rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler yapısal bir değişim arayışına girerek yeni yönetim yaklaşımlarına yönelmişlerdir. Toplam kalite yaklaşımının işi; yöneticiler, çalışanlar, iş süreçleri ve müşteri bazında ele aldığı ve geniş bir perspektif sağladığı ifade edilmektedir. Bu anlamda kalite yönetim sistemleri öz faaliyetleri düzenleyerek toplam kalite anlayışına bir başlangıç oluşturmaktadırlar. Ancak standardizasyon aşaması beraberinde sürekli iyileşmeyi ve kaçınılmaz bir değişimi getirmektedir. Bu doğrultuda çıktılarını küresel dünyaya sunan yükseköğretim kurumlarının uluslararası düzeyde kabul görmesi ve kalitelerini belgelendirmesi kritik görülmektedir.

Tüm birimleri ile Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almış olan Mersin Üniversitesi'nde bu süreçte yaşanan değişime ilişkin tutumun incelenmesinin hedeflendiği çalışmada genel olarak unvanın, kurumda çalışılan yılın ve kalite çalışmalarına katılım şeklinin değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda değişim sürecine karşı en olumlu tutuma Öğretim Görevlisi unvanına sahip olan personelin, kurumda 16 yıl ve üzerinde çalışanların ve komisyonlarda aktif olarak çalışanların sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca kurumun yeniliklere açık olup olmadığı görüşünün değişime ilişkin tutum geliştirmede farklı etkileri olduğu ve yaşanan değişime ilişkin en olumlu tutuma kurumun değişikliğe açık olduğunu düşünenlerin sahip olduğu bulgulanmıştır.

Kalite çalışmaları uzun soluklu süreçleri gerektirmektedir. Araştırmanın devam ettiği süreçte Mersin Üniversitesi çalışanlarının olumlu tutumlarının devamlılığı ve ilerlemesine katkı sağlayacak eğitim çalışmalarını sürdürdüğü gözlenmektedir. Bu anlamda 18-21 Haziran 2012 tarihleri arasında düzenlenen Temel Kalite Eğitimi'ni tamamlayan 140 personele sertifikaları verilmiştir (<http://www.mersin.edu.tr/meui/kalite-yonetimi-koordinatörlugu/haber/tse-kalite-egitimleri-sertifika-toreni->). Bu çalışmalar daha önce de söz edildiği üzere sürece katılım sağlayarak tutumlara olumlu etkide bulunmaktadır.

Sonuç olarak değişim sürecinin başarılı olması ve bu anlamdaki örgütsel hedeflere ulaşılmasının temelinde çalışanların sürece uyumu ile ilgili olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Dolayısıyla sürecin amaç ve önemi konusunda çalışanların ikna edilmesi, konu ile ilgili eğitimlerin tüm örgüt temeline yayılması, sürecin kendi kendini kontrol ederek ilerlemesi, çalışanların direnç gösterdiği ve uygulamaya geçmeyen noktalarının belirlenerek çalışanlarla birlikte çözüm geliştirilmesi önemli olmaktadır. Böylelikle, çalışanlarda örgütsel aidiyet gelişebilecek, sürecin parçası olarak yaşanan değişimi daha kolay kabullenmeleri sağlanabilecek ve işi fiilen yapan kişiler olarak uygulamada daha pratik sonuçlara ulaşılacaktır. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmalarda örgütsel aidiyet, örgütsel güven, örgüt kültürü gibi farklı değişkenlerle ilişkilendirme yapılarak, konunun farklı perspektiflerden değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ceylan, M (1998). Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 485-502.
- Deal T. E. & Kennedy A. A. (1984). *Corporate cultures* (4. Baskı). Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 164-218.
- Kelleher, P. & Levenson, R. M. (2004). Can school culture change?. *School Administrator*, 61, 54-55.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71, 5-6.
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary school administration* (2. Baskı). Boston: Pearson Education, Inc.
- Özdede, A. (2010). *Bir yükseköğretim kurumunda ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olan ve olmayan birimler arasındaki örgüt iklimi farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özer, M., Gür, B. S. ve Küçükcan, T. (2010). *Yüksek öğretimde kalite güvencesi* (1. Baskı). Ankara: SETA Yayınları.
- Sabuncuğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam kalite yönetimi kuram, ilkeler, uygulamalar* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taner, B. (1997). The application of total quality management in service industries- The role of top management. *Öneri Dergisi*, 1 (6), 109-111.
- Taner, B. (2003). Örgüt yaşam evrelerinde toplam kalite yönetimi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 39-45.
- Taner, B. (2005a). *Ağırlama endüstrisinde verimlilik yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taner, B. ve Kaya, İ. (2005). Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanma esasları- Bir hizmet işletmesi örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353-362.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1996). Changing organizational cultures. İçinde Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (Edt.). *Classres of organizational threory* (ss. 473-484). Harcourt Brace Collage: Fort Worth.
- Türköz, Y. (2012). Bir özel hastane çalışanlarının kalite çalışmalarına katılımı ile işe ve kuruma yönelik tutumları arasındaki ilişki. 17 Şubat 2012 tarihinde

- www.merih.net/m1/wyturk04.htm adresinden alınmıştır.
- Varoğlu, A. K., Basım, N. ve Şeşen, H. (2012). Değişim ve örgütler. İçinde Varoğlu, A. K., Basım, N. (Der.). Örgütsel Değişim ve Öğrenme. 10 Nisan 2012 tarihinde http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:u21umbUKWAEJ:scholar.google.com/&hl=tr&as_sdt=0,5 adresinden alınmıştır.
- Mersin Üniversitesi Kalite Yönetimi Koordinatörlüğü (2012) 08 Mayıs 2012 tarihinde <http://www.mersin.edu.tr/meui/kalite-yonetimi-koordinatorlugu> adresinden alınmıştır.
- Mersin Üniversitesi Kalite Yönetimi Koordinatörlüğü (2012) 14 Eylül 2012 tarihinde <http://www.mersin.edu.tr/meui/kalite-yonetimi-koordinatorlugu/haber/tse-kalite-egitimleri-sertifika-toreni-> adresinden alınmıştır.