

Yönetim 5.0 Perspektifinden Üniversitelerde Kalite Yönetim Süreçlerinde Örgütsel Değişime Direnç ve Dönüşüm: Kavramsal Bir Değerlendirme

Emine Yılmaz Atik¹

Özet

Yükseköğretim kurumlarında kalite sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilen ve sürekli gelişimi destekleyen bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Endüstri 5.0 yaklaşımının etkisiyle şekillenen Yönetim 5.0 perspektifi; insan odaklılık, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık ilkelerini ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerde kalite sürecinde ortaya çıkan değişime direnç davranışını, Yönetim 5.0 anlayışı çerçevesinde değerlendirmek ve dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli unsurları ortaya koymaktır. Çalışmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmış, literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda; üniversitelerdeki kalite süreçlerinin sadece teknik ve idari düzenlemelerden ibaret olmadığı; kurum kültürü, liderlik anlayışı ve çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışları tarafından şekillendiği görülmüştür. Ayrıca, kurumsal dönüşümün önündeki en büyük engellerden birinin değişim yönelik gösterilen direnç olduğu belirlenmiştir. Değişime direnç; üst yönetimin tutumu, yeni uygulamalara duyulan güvensizlik, iletişim eksikliği, mevcut alışkanlıklardan vazgeçme konusunda isteksizlik, ekonomik çıkarların zarar göreceği endişesi ve sosyal bağların zayıflayacağı düşüncesi gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

Sonuç olarak, üniversitelerde kalite süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışan katılımını teşvik eden, şeffaflığı esas alan, çalışanlara iş güvencesi ve yetkinlik gelişim fırsatları sunan bir yönetim anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, değişime yönelik direncin yalnızca bir engel değil, sürecin iyileştirilmesine katkı sağlayan bir geri bildirim mekanizması olarak değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşımın, kurumsal dönüşümün başarısını ve sürdürülebilir bir kalite kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, emineyilmaz@osmaniye.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0335-9858

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi yükseköğretim ortamında üniversiteler, dijital dönüşümün bir sonucu olarak paydaş beklentilerinde ve akademik ihtiyaçlarda yaşanan köklü değişimlerle karşı karşıyadır. Bu süreçte üniversitelerin temel amacı, kurumsal varlıklarını sürdürülebilir kılmak ve eğitim kalitesini geleceğe taşımaktır. Dijital dönüşüm, üniversitelerdeki iş süreçlerinin, eğitim modellerinin ve kalite güvence yapılarının teknolojik bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel kalite yönetim yaklaşımları, hızla dijitalleşen ve belirsizleşen dünyada akademik gereksinimleri karşılama noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, üniversitelerin dijital dönüşüm süreçlerini ve bu süreçlere karşı gelişen direnci kurumsal bir zihniyet yönetimiyle yönetmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Ekinci ve Kaya, 2025: 5210). Bu bağlamda, teknolojik gelişmelerle insani değerleri bütüncül bir bakış açısı ile ele alan Endüstri 5.0 perspektifi ile üniversitelerin kalite sürecindeki değişime direnci incelemek, üniversitelerin sadece dijitalleşmesini değil, bununla birlikte daha dayanıklı, sürdürülebilir ve insan odaklı bir kurumsal kimliğe sahip olmalarına katkı sunması bakımından önemli bir boşluğu dolduracak nitelikte bir konudur.

Giderek küreselleşen ve dijitalleşen dünyada, “değişim”, “esneklik” ve “uyum” kurumsal varlığın sürdürülebilirliği için hayati bir önem taşımaktadır. Bu süreçten en çok etkilenen alanlardan biri olan yönetimde, özellikle atama yoluyla gelen yöneticilerin kurumlarını uzun vadeli bir vizyonla yönetmeleri büyük bir önem taşımaktadır. Bilgi toplumundan Endüstri 5.0 (dijital akıllı toplum) aşamasına geçilen bu dönemde üniversitelerin nihai hedeflerine ulaşabilmeleri için kalite güvence sistemlerinin gelişimine önem vermeleri gerekmektedir (Ekinci ve Kaya, 2025: 5209).

Endüstri 5.0, üretim ve hizmetin sadece sayısal verilerle değil, etik sorumluluk, çevre bilinci ve çalışan memnuniyeti ile ölçüldüğü bir dönemi ifade etmektedir (Akyol ve Gücüyeter, 2025: 212). Bu yeni dönemde tüm örgütlerin teknolojik alt yapılarını insani değerlerle uyumlu hale getirmeleri beklenir. Özellikle bilgi üretimi sağlayan ve toplumsal dönüşümü etkileyen üniversiteler, bu dönüşümden etkilenen kurumların başında gelmektedir. Üniversitelerin bu yeni çağa uyum sağlayabilmeleri ve sundukları hizmetin niteliğini tescilleyebilmeleri için yürüttükleri kalite güvence sistemleri kurumsal varlığın sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 587).

Üniversiteler köklü geleneklere sahip eğitim kurumları olduğu için, dönüşümün direnişle sonuçlanması kaçınılmaz bir olgudur (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589). Bu direniş, statü kaybı korkusu, artan iş yükü algısı, belirsizlik gibi nedenlerle ortaya çıkmakta ve kurumsal hedeflere ulaşmayı

engelleyebilmektedir. Değişim girişiminin başarı ile sonuçlanması için direnci kırmak büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bu çalışmanın amacı, üniversitelerde kalite süreçlerinde değişime direnç davranışını, yönetim 5.0 perspektifinden ele almak ve bu sürecin başarı ile tamamlanması için atılması gerekli adımları belirlemektir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 588).

Bu çalışmada kullanılan yöntem betimsel araştırma yöntemidir. Konu ile ilgili literatür taramasından faydalanılacaktır. Araştırmanın ulaştığı temel sonuçlara göre; Endüstri 5.0 süreci sadece teknolojik bir gelişim değil, aynı zamanda üniversite gibi kurumların sosyal ve çevresel sorumluluklarını merkeze alan, insan odaklı, sürdürülebilir ve dayanıklı bir vizyonu esas alan bir felsefi dönüşümdür (Ekinci ve Kaya, 2025). Bu bağlamda üniversitelerdeki kalite süreçlerinin başarısı, geleneksel yöntemlerin yerini alan insan yaratıcılığı ile yapay zeka/robotik teknolojilerin hızını birleştiren insan-makine işbirliğinin sağlanmasına bağlıdır. Literatür araştırması, bu dönüşüm sürecinde paydaşlar ve üst yönetim tarafından sergilenen değişime direnç davranışının kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması önündeki en büyük engel olduğunu göstermektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025; Tunçer, 2013; Yeniçeri, 2002). Bu direnişi aşmak ve kurumsal vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları güçlendiren, hızlı değişim sağlayabilen liderin varlığı büyük bir önem taşımaktadır. Nihayetinde, üniversitenin bu yeni döneme uyumu, teknolojiyi bir amaç değil, çalışan refahı ve toplumsal fayda için bir araç olarak konumlandıran kapsayıcı bir yönetim modeli ile mümkün görülmektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 588; Yalçın, 2002: 113).

Çalışma kapsamında öncelikle; endüstri 5.0 paradigmasının getirdiği insan merkezli bakış açısı ele alınacak, ardından üniversitelerdeki kalite süreçlerinin yapısı incelenecektir. Çalışmanın ana ekseninde; bu süreçte ortaya çıkan bireysel ve örgütsel direnç kaynaklarının belirlenmesi ve bu direncin Endüstri 5.0'ın sunduğu insan merkezli yönetim anlayışı ile nasıl yönetilebileceğine ilişkin çözüm önerileri sunulacaktır. Böylece teknolojinin gelişmesi ile insana verilen değerlerin gelişimini eş zamanlı artıran bir yaklaşımın, üniversitelerdeki kalite kültürünün inşasındaki rolü ortaya konulacaktır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Endüstri 5.0 Teknoloji ve İnsan Odaklı Yeni Paradigma

Günümüz iş dünyasında ve üniversite yönetim süreçlerinde, teknolojinin belirli bir güç haline gelmesiyle birlikte yapay zeka her geçen gün daha da geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Bu sistemlerin kurumsal işleyişin verimliliği üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkarken, “teknolojinin insanın yerini alacağı” yönündeki öngörüler de tartışılmaya devam etmektedir. Ancak Endüstri 5.0 paradigması, bu kaygıların aksine;

teknolojiyi insanın yerine geçen bir unsur değil; insanı destekleyen bir araç olarak konumlandırmaktadır. Bu anlayış; insan merkezli, sürdürülebilir ve kurumsal dayanıklılığın merkeze alındığı yeni bir yönetim ve üretim dönemini yansıtmaktadır (Güdek, 2023). Bu yeni dönemde, Endüstri 4.0'ın “insansız üretim” anlayışı yerini teknolojik yeniliklerle insan yaratıcılığının ve özgün yeteneklerin uyumlu bir şekilde birleştirildiği bir yapıya bırakmaktadır (Akyol ve Gücüyeter, 2025: 212).

Endüstri 5.0 sadece verimlilik ve iş odaklı üretkenliği sağlamanın ötesine geçerek, kurumların toplumsal refaha katkı sağlaması gerektiğini de savunan bir yaklaşımdır. Bu vizyonel duruş, Avrupa Komisyonu tarafından ilan edilen; “insanlar için çalışan ekonomi”, “Avrupa yeşil mutabakatı” ve “dijital çağa uygun Avrupa” gibi küresel stratejik hedefleriyle tam bir örtüşme sergilemektedir (Görmüş, 2026:190).

Endüstri 5.0 paradigmasının hakim olduğu akademik dönemde, teknolojik araçlardan yararlanırken, bu araçları kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmek gerekir. Bu dönemde, kuruluşlar “güncel” teknolojiyi kullanıp kullanmadıklarını ve yapay zekadan ne ölçüde faydalandıklarını değerlendirmelidir. Bu yaklaşım, kurumun geleceğe ne kadar hazır olduğunun bir göstergesidir. Örneğin, bir SWOT analizi yapılırken, “teknoloji kullanımı” nı vurgulayarak, küreselleşme ve teknolojik yenilik çağını göz önünde bulundurmak çok önemlidir. Kuruluşlar, personelinin yaratıcılığından, robotların ve yapay zekanın yetenek ve hızından yararlanmalı ve insan-makine işbirliğini teşvik etmelidir. Bu süreçte, akademik ve idari personelin yaratıcılığı ile dijital sistemlerin hızını birleştiren insan-makine işbirliği sağlanarak kalite süreçlerinde karmaşık karar alma mekanizmaları kolaylaştırılarak değişime olan direncin teknik boyutu azaltılabilir (Ekinci ve Kaya, 2025: 5231).

Yaklaşımın tarihsel süreçteki diğer endüstriyel devrimlerden temel farkı; insanı karar verici ve değer üretici merkez noktası olarak tanımlamasıdır. Bu çerçevede teknolojik ilerlemeyi; sadece bir hız faktörü değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik, çalışan refahı, sosyal denge ve etik sorumluluk gibi değerleri harekete geçiren bir unsur olarak görmektedir (Demirler, 2026: 375; Akyol ve Gücüyeter, 2025: 212). Dolayısıyla, teknoloji-toplum-insan dengesi üzerine kurulan bu anlayış, dijital sistemlere insani bir yaklaşım ve sürdürülebilir bir yönetişim anlayışı getirmeyi amaçlamaktadır (Demirler, 2026: 381).

Aşağıda Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0'ın temel farklarına yer verilmiştir:

Tablo 1. Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 Arasındaki Farklar

ENDÜSTRİ 4.0	ENDÜSTRİ 5.0
Üretimde teknoloji ve dijitalleşme odaklıdır.	İnsan merkezli ve değer odaklıdır.
İnsansız üretimi amaçlar.	İnsan makine işbirliğini amaçlar.
Siber-fiziksel sistemler ve nesnelerin internetine odaklanır.	Sosyal ve çevresel değerlere odaklanır.
Maliyeti düşürmek ve karı artırmak hedeflenir.	Sürdürülebilir ve kapsayıcı çalışma biçimleri hedeflenir

Kaynak: Görmüş (2026: 184) çalışmasından uyarlanmıştır.

Endüstri 5.0 paradigması, dijitalleşmenin sağladığı teknik imkanları çalışan yeteneği, çalışan memnuniyeti ve iş yükü dengesi gibi unsurlarla birleştirerek kurumlara esnek çözüm önerileri sunmaktadır. Bu dönüşümle birlikte temel amaç; kurumlarının verimliliğini sayısal bir veri ile sunmaktan ziyade çalışanların fiziksel ve zihinsel sınırlarını gözeterek insan onuruna yakışır bir çalışma ortamı sunmaktır (Kurtay, 2026: 414-415). Çalışanların var olan becerilerine odaklanan ve bu becerilerin teknolojiyle birlikte körelmesini değil, eğitimler yoluyla zenginleşmesini hedefleyen bu bütüncül yönetim anlayışı, kurumsal bağlılığı güçlendirerek motivasyonu artırmaktadır (Görmüş, 2026: 175; Kurtay, 2026: 424).

Bu gelişmiş bakış açısı, üniversitelerin kalite güvence süreçlerine uyarlandığında, kurumlar için önemli bir gelişim potansiyeli barındırmaktadır. Üniversitelerdeki kalite süreçlerinin başarısı, sadece belgelerin düzenlenmesine değil, insan faktörünün merkeze alınmasına bağlıdır. Bu bağlamda akademik ve idari personelin iş yükü dengelendiğinde ve bireylerin kapasitelerine uygun adil görev dağılımları yapıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik ve akademik üretim kalitesi eş zamanlı olarak artacaktır. Bireylerin kapasitelerinin aşırı zorlanmadığı bir çalışma ortamında, personelin örgüte bağlılığı artarak kurumsal gelişimin sürekliliği sağlanacaktır (Kurtay, 2026: 424).

2.2. Yükseköğretimde Kalite Güvence Sistemleri ve Dinamikleri

2.2.1. Kavramsal Temeller: Kalite, Kalite Güvencesi ve Yönetimi

Yükseköğretimde kalite olgusu, sadece akademik bir standart değil kurumun varlık nedenini ve toplumsal sorumluluğunu tanımlayan stratejik bir araçtır. Literatürde kalite; sunulan hizmetin belirlenen ve paydaşlarca

beklenen özellikleri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kaliteyi artırmak amacıyla örgütün tüm unsurlarıyla birlikte sürekli iyileştirilmesini hedefleyen iş yapma yöntemine kalite yönetimi denilmektedir (Günay, 2012: 14). Yükseköğretimde kalite güvencesi ise üniversitenin akademik ve idari faaliyetlerinin kapsamlı ve sistematize edilmiş bir şekilde sürekli olarak değerlendirilmesini ve kalitenin iyileştirilmesini ifade etmektedir. Kalite güvencesi, olası kalite problemlerini henüz ortaya çıkmadan önlemek amacıyla planlı ve sistematik bir yaklaşımla yürütülen faaliyetler bütünüdür.

Avrupa ülkelerinin, Avrupa Yükseköğretim Alanı ve Avrupa Araştırma Alanı oluşturma planı, Bologna Süreci ve kalite süreçleri ile desteklenmiştir. Burada, Avrupa Yükseköğretimin güçlendirilmesi, kalite düzeylerinin artırılması, ortak kabul görmüş belirli standartların yükseköğretim sisteminde kalite güvencesi sistemlerinin oluşturulmasında kullanılması büyük önem taşımaktadır (Günay, 2012: 14).

Kalite süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için şu temel dinamiklerin sistemde olması gerekmektedir:

- **Kalite kontrol:** Belirlenen standartların çıktı düzeyinde değerlendirildiği ve standarda uymayan sapmaların düzeltildiği bir ön denetim sürecidir.
- **Kalite denetimi;** Bir örgütün kalite süreçlerinin iç ve dış denetçiler tarafından düzenli olarak denetlenmesidir.
- **Kalite politikası;** örgütün tamamında sistemsel olarak kullanılan uygulama klavuzudur (Günay, 2012: 14-16).

2.2.2. Yükseköğretimde Kalitenin Stratejik Rolü ve Gelişimi

Üniversiteler, eğitim öğretim faaliyetleri aracılığıyla bilgi çıktısı üretirken; aynı zamanda öğrenciler ve akademisyenlerin etkinlikleri ile toplumsal bilincin yükselmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu noktada eğitimin niteliği, üniversitelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri kalite süreçlerine verdikleri önemle doğrudan ilişkilidir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 587).

Kalite, kaynakların belirli bir akademik amacı gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araç olmanın ötesinde, üniversitenin kurumsal kimliğini oluşturan bir yaşam biçimini ifade etmektedir. (Barnet, 2008: 139). Bu kapsamda, kaliteye önem verilmesi, kalitenin akademik ve idari etkinliklere, süreçlere ve ilişkilere yansıtılması ve şeffaf bir kültürün oluşturulması büyük bir önem taşımaktadır (Barnet, 2008:151).

Dünya genelinde yükseköğretim sistemleri, küresel rekabet ile girişimcilik dinamiklerine uyum sağlamak amacıyla devlet destekli kalite sistemleri

geliştirmekte ve birbirlerinin iyi uygulama örneklerinden faydalanmaktadır (Barnet, 2008: 139). Türk Yükseköğretim kurumlarında bu süreç, Bologna süreci ile ivme kazanmıştır. Günümüzde Yükseköğretim kalite kurulu YÖKAK ve program akreditasyon kuruluşlarının değerlendirmeleri, üniversitelerin ulusal ve uluslararası geçerliliği için en önemli belirleyici haline gelmiştir. Üniversitenin ve programların tescillenmesi, yani akreditasyon süreçlerinin başarı ile tamamlanması, kurumsal itibarın temel şartıdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589).

2.2.3. Akreditasyon ve Değerlendirme Çerçevesi

Üniversitelerde kalite standartlarının karşılandığını göstermek amacıyla yürütülen incelemeler dizisine akreditasyon denilmektedir. Bu süreç, kalıcı bir statü olmayıp belirli aralıklarla yenilenen dinamik bir yapıya sahiptir (Günay, 2012: 16).

- **Kurumsal akreditasyon;** Üniversitenin yönetim, eğitim ve araştırma süreçlerinin genel kurumsal kalitesini göstermektedir.
- **Program akreditasyonu;** Üniversitenin tamamından ziyade spesifik bir programının (bölümünün) standartlara uyumunu belgeler.
- **Sertifikasyon ve Akreditasyon:** Sertifikasyon uyum ve ilkelere uyumu gösterirken; akreditasyon, bu uyumu da içeren daha geniş kapsamlı bir kalite aracıdır.

Bu süreçte kullanılan standartlar, başarının temel göstergeleridir. Üniversitenin sıralaması, bir karşılaştırma aracı olarak kullanılabilirken akreditasyon, sıralamadan bağımsız olarak kalitenin düzeyini tescil eden bir yeterlilik onayıdır (Günay, 2012: 16).

2.3. Kalite Süreçlerinde Dönüşüm ve Değişime Direnç

Kalite yönetim sistemlerinin bir üniversitede uygulanması, kurum genelinde ciddi bir dönüşümü başlatır. Ancak akademik ve idari birimlerin tümünü kapsayan bu tür yapısal değişimlerin olduğu her yerde, değişimin olması kaçınılmazdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589). Üniversitelerde kalite konusunun sadece akademik birimlerle sınırlı kalmayıp; kütüphane, bilgi işlem hizmetleri, idari ve mali işler birimi gibi tüm destek birimleri sarması direncin alanını genişletmektedir (Barnet, 2008: 140).

Direnç davranışının temel nedenlerine bakıldığında; çalışanların kalite süreçlerini ek bir iş yükü olarak görmeleri, alışkanlıklardan vazgeçmeme isteği ve raporlama süreçlerindeki zaman baskısı öne çıkmaktadır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589). Kalite günümüzde çoğu zaman kurum dışından

dayatılan “yabancı ve dışsal” bir unsur olarak algılandığı için süreçlerin sağlıklı yürütülmesi zorlaşmaktadır (Barnet, 2008:151).

2.3.1. Üniversitelerde Kalite Odaklı Değişime Direnç

Üniversiteler; akademik ve idari alt sistemlerden oluşan, çevreyle sürekli etkileşim içerisindeki açık sistemlerdir (Tokat, 2012: 28). Endüstri 5.0 süreciyle birlikte yükseköğretim kurumları, sahip oldukları dinamizmi daha ileri taşıyarak kalite süreçlerini sürdürülebilirlik ile insan merkezli odak doğrultusunda yeniden kurgulamak zorundadır (Durna, 2002: 144). Bu yeni dönemde üniversiteler, kendilerini sürekli evrilen düzene uyarlamak zorundadırlar (Tüz, 2004: 9).

Örgütün herhangi bir biriminde meydana gelen değişimin, yapının tamamını az ya da çok etkilediği görülmektedir. Bu etkileşim süreci, özellikle kalite yönetimi gibi yapısal dönüşümlerde çalışanların sürece yönelik çok sayıda olumsuz tutum ve davranış geliştirmesine neden olabilmektedir (Yeniçeri, 2002: 99). Değişimin yol açtığı sorunların temelinde; çalışanların alışageldikleri düzeni sarsabilecek veya mevcut çıkarlarını tehdit edebilecek yeniliklere karşı sergiledikleri direnç yer almaktadır (Durna, 2002: 144).

2.3.2. Üniversitelerde Kalite Odaklı Değişime Direncin Kaynakları

Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence sistemlerinin oluşturulması sürecinde karşılaşılan direnç, mevcut durumun korunması yönünde güçlü bir direnci yansıtmaktadır. Bu direnç olgusu, tek bir nedene indirgenemeyecek kadar karmaşık olup hem örgütsel yapının dinamiklerinden hem de bireysel psikolojik süreçlerden etkilenmektedir (Durna, 2002: 144). Aşağıda, üniversitelerde kalite odaklı dönüşümün önündeki örgütsel ve bireysel engeller ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.3.2.1. Örgütsel Engeller

Örgütsel engeller, kurumun yönetim tarzı, iletişim ağları ve kültürel kodlarıyla yakından ilişkilidir.

- **Üst Yönetim Tutumu ve Denetim Baskısı:** Kalite süreçleri, beraberinde yeni kural ve prosedürler getirir. Bu dönüşüm sürecinde üst yönetimin, katılımı teşvik etmek yerine emir ve denetim mekanizmalarını sıkılaştırması, akademik ve idari personel üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu durum, çalışanlarda huzursuzluk yaratarak değişime karşı savunmacı ve aktif direnç geliştirmesine neden olabilmektedir (Yeniçeri, 2002: 122).
- **Farklılıklara Karşı Hoşgörü Düzeyi:** Üniversiteler, doğası gereği çok sesliliğin ve farklı disiplinlerin ve entelektüel çeşitliliğin bir arada bulunduğu zengin yapılardır. Bu çeşitlilik, doğru yönetildiğinde

kurumsal zenginliğe dönüşürken; farklılıklara karşı hoşgörünün düşük olduğu yönetim iklimlerinde, yeni fikirler ve değişim girişimleri tehdit olarak algılanmaktadır. Yöneticiler bu çeşitliliği kapsayıcı bir şekilde yönetemedikleri takdirde, değişim sürecinin benimsenmesi güçleşmektedir (Durna, 2002: 148).

- **Kariyer, Statü ve Yetkinliklerin Tehdit Edilmesi:** Yükseköğretimdeki kalite süreçleri kapsamında gerçekleştirilen değişimler, mevcut kariyer yollarının ve statülerinin geçerliliğini yitirmesine neden olabilir. Bu tür bir dönüşümde, halihazırdaki konumlarında bulunan çalışanlar, yeni nesil kalite yetkinliklerine sahip olmayabilirler. Çalışanların; sahip oldukları becerilerin yetersiz kalacağı, statü kaybı yaşayacakları ve uzmanlık alanlarının önemsizleşeceği yönündeki endişeleri, değişime karşı direnç göstermelerindeki temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır (Durna, 2002: 149).

- **Belirsizlik ve İletişimsizlik**

Yıllardır aynı müfredat ve yöntemle çalışan bireyler için kalite süreçlerindeki değişim, “bilinmezlik” oluşturarak bir tehdit unsuru olarak algılanır. Bu tür bireylerin değişime karşı tolerans düzeylerinin genelde düşük olduğu gözlemlenmektedir (Durna, 2002: 156). Kalite sürecinin getirdiği yeni iş yükleri monoton ancak güvenli bulunan çalışma düzeninin bozulmasına neden olur (Durna, 2002: 154). Öte yandan, örgütün iletişim ağının yapısı da direnç seviyesini doğrudan etkilemektedir. Yönetimin iletişim süreçlerini ihmal etmesi veya değişimden etkilenen birimleri önceden bilgilendirmemesi, belirsizliği derinleştirerek direnişi tetikleyebilir (Yenişeri, 2002: 122). Bu süreçte yönetimin, çalışanlarla resmi kanallar üzerinden sürekli ve şeffaf bir iletişim kurması elzemdir. Bilgilendirmenin eksik veya hatalı yapılması, çalışanlarda sürece dair tedirginlik uyandırırken; örgüt içinde yayılan asılsız söylentiler, değişimle ilgili olumsuz bir algının yerleşmesine zemin hazırlayabilir (Durna, 2002: 156). Bu sebeple, örgütsel iletişimin niteliği, direncin yönünü ve şiddetini belirleyen temel bir belirleyici olarak görülmektedir (Tunçer, 2013: 389).

2.3.2.2. Bireysel Engeller

Bireysel engeller, çalışanların kişisel çıkarları, alışkanlıkları ve psikolojik güvenlik alanlarıyla doğrudan ilgilidir.

- **Ekonomik Etmenler**

Değişim sürecinde çalışanların en temel kaygısı, mevcut ekonomik imkanlarını veya işlerini kaybetme ihtimalidir. Özellikle kalite süreçlerinin

getirdiği yoğun raporlama ve dokümantasyon yükünün fazla mesaiye yol açması ve bu iş yükünün ekonomik bir karşılığının bulunmaması, direnci tetikleyen güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Yeniçeri, 2002: 116). Ekonomik çıkarı zarar görenlerin statüsü ve gücü ne kadar yüksekse değişime olan direnci de o kadar fazla olmaktadır (Yeniçeri, 2002: 117).

- **Psikolojik Etmenler ve Alışkanlıklar:**

İnsanların davranışlarının sebebi genelde alışkanlıkları ile ilgilidir. Çalışanların her zaman belirli bir düzen içerisinde yaptığı işlerin yapılaş biçiminde, tekniklerinde ya da süreçlerinde değişiklik olduğunda bazı sorunlar yaşamaları muhtemeldir (Yeniçeri, 2002: 118). Çalışanlar monoton çalışma düzenlerinin değişmesini ve ek sorumluluk ve yük altına girmek istemez (Durna, 2002: 154). Birey, alıştığı ve kolaylıkla yaptığı bir işi yapamadığında sürece karşı koyma ve direnme duygusu hissedebilir. Yönetimin sürece yönelik bilgi vermemesi, kendisinin zor duruma düşürülmek istendiği inancına yol açabilir (Yeniçeri, 2002: 118). Yeni iş yükü ve görevlerinin artacağına dair endişeler değişime dair gösterilen direncin temel sebeplerinden biridir (Durna, 2002: 154).

- **Güvensizlik Duygusu:** Çalışanların hem özgüven eksikliği hem de yönetime duyulan güvensizlik değişimin önündeki en büyük engellerden biridir. Çalışanlar alıştıkları iş düzeninin değişmesi sonucunda başarılı olup olamayacaklarına dair kendilerini güvensiz hissedebilir (Yeniçeri, 2002: 119). Diğer yandan yönetime güven duyulması da çok önemli bir etkidir. Değişim sürecinde örgütün güven duyduğu kişilerle bu süreci yürütmek çok önemlidir. Yanlış seçilen kişilerle sürdürülen bir değişim başarısızlığı beraberinde getirebilir (Tüz, 2004: 16; Tokat, 2012: 154). Örgütte güven ve anlayışın olması değişim sürecine karşı çalışanların kuşku duymamasını sağlar. Karşılıklı iyi niyet ve samimiyetin olduğuna inanılan bir örgütte başarı büyük oranda sağlanabilir (Durna, 2002: 159).

- **Sosyal Etmenler**

Üniversite içerisindeki sosyal ilişkiler ve grup dinamikleri, direncin yönünü belirleyen kritik bir role sahiptir.

- **Sosyal Bağlar ve İnförmel Gruplar:**

Çalışanlar değişimle birlikte ortaya çıkacak sosyal dönüşümlere de direnç gösterirler. Değişim, örgüt içindeki mevcut dostluk gruplarını veya yerleşik çalışma normlarını sarsma potansiyeli taşıdığına, grup üyeleri sosyal bağlarını korumak amacıyla kolektif bir direnç sergilerler (Yeniçeri, 2002: 120). Türkiye'nin kolektivist toplum yapısı gereği, bu

tür grup içi ilişkiler ve bağlılıklar oldukça değerlidir (Sargut, 2001). Bu bağlamda grup liderinin ikna edilmesi, tepkiyi yumuşatan önemli bir stratejik hamledir (Tunçer, 2013: 388).

- **Güç Dengeleri ve Örgüt Kültürü:** Değişimin örgüt içi güç dengelerini ve gruplar arası dağılımını etkilemesi durumunda direnç kaçınılmaz hale gelir. Baskın olan grup liderleri statülerini korumak için direnci destekleyebilirken, yeni durumda daha etkin pozisyonlara gelecek yöneticiler süreci destekleme eğilimindedir (Yalçın, 2002: 112). Kurumun sahip olduğu kültürün analiz edilmeden kalite süreçlerinin dayatılması, doku uyumsuzluğuna yol açabilir. Bu nedenle kalite kültürünün, mevcut örgütsel değerlerle uyumlu bir şekilde inşa edilmesi büyük önem taşımaktadır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 600). Ayrıca uzun süreli çalışma ilişkilerinden kaynaklı bağlılıklar, yönetici değişikliklerine karşı tepkiyi de beraberinde getirebilir. Bireylerin dar görüşlülük gibi yapısal özellikleri (Tüz, 2004: 66) veya paylaşılan değerleri içeren “örgüt kültürü” değişime bakış açısını belirleyen kritik unsurlardır (Erkmen, 2010: 4).

2.4. Yönetim 5.0 Perspektifiyle Değişime Direncin Analizi ve Yönetimi

2.4.1. Direncin Tezahürü Biçimleri ve Kurumsal Yansımaları

Üniversitelerdeki kalite odaklı dönüşüm süreçleri, akademik veya idari personelin mevcut kurumsal düzenini ve alışagelmış statüsünü etkilediği ölçüde direncin şiddeti de artmaktadır. Bu tepkiler literatürde iki temel biçimde ele alınmaktadır. Birincisi; grev, işi yavaşlatma veya sendikal faaliyetlere yoğun katılım gibi doğrudan gözlemlenen “açık direniş” eylemleridir. İkincisi ise; belirlenmesi daha güç olan; kurumsal bağlılığın zayıflaması, devamsızlıkların artması ve işe karşı ilgisizlik gibi “örtülü direniş” biçiminde de tezahür edebilir (Tokat, 2012: 159). Edüstri 5.0 perspektifinden bakıldığında, bu tür dirençler sadece aşılması gereken teknik engeller değil, aksine sistemdeki insani ihtiyaçların, psikolojik kaygıların veya iletişim kopukluklarının birer anlamlı sinyali olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla yönetim direnci bastırmak yerine bu sinyalleri analiz ederek sistemdeki eksiklikleri giderme yoluna gitmelidir.

2.4.2. Üniversitelerde Kalite Değişimine Karşı Direncin Yönetilmesi

Değişime direncin, özellikle üniversite gibi köklü geleneklere sahip kurumlarda kaçınılmaz bir olgu olduğu kabul edilmelidir. İster birim bazlı olsun ister üniversite genelinde olsun, her kalite iyileştirme süreci dirençle

karşılaşma potansiyeline sahiptir. Bu süreci endüstri 5.0'ın kapsayıcı vizyonuyla yönetmek için şu stratejik hamleler kritik öneme sahiptir:

- **Katılımcılık, Şeffaflık ve Bilgilendirme:** Süreç başlamadan önce ve devam ederken personelin sürekli bilgilendirilmesi, belirsizlikten kaynaklanan korkuyu minimize eder. Bilgilendirmenin doğru, gerçekçi ve dürüst olması, yönetime duyulan güvenin korunması açısından gereklidir (Yalçın, 2002: 113-114). Kalite sürecinde yürütülen çalışmalara ait toplantı tutanakları tüm paydaşların erişmesine olanak sağlanmalıdır. Ayrıca iş akışları, formlar vb. kalite dokümanları da erişime açılmalıdır. Yeni işe başlayan personel yönelik, oryantasyon eğitimi verilmelidir. Oryantasyon eğitimi verilmiyorsa gerekli bilgilendirmenin yapılacağı iletişim kanalları sunulmalıdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 600).
- **Geri Bildirim Sistemlerinin Kurulması:** Paydaşlardan sadece periyodik anketler yoluyla veri toplamak yeterli değildir. Endüstri 5.0 anlayışı, personelin görüş ve önerilerini anlık olarak iletebilecekleri interaktif sistemlerin kurulmasını öngörür. Bu sistemle sürekli iyileştirme çalışmalarına katkı sağlanmalıdır. Toplanan geri bildirimler sonucunda yapılan iyileştirme faaliyetlerinin ya da iyileştirme yapılamıyorsa nedenlerinin personele nedenleri açıklanarak iletilmelidir. Buna göre personel geri bildirim sonucunda bir işlem yapıldığını öğrendiğinde kurum tarafından önemsendiğini düşünecektir. Buna bağlı olarak kalite sürecinde yapılan çalışmalar içselleştirilerek önemli bir ivme kazanılacaktır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 600).
- **Müzakere ve Sürece Dahil Etme:** Direnç gösteren paydaşlarla (akademisyen, idari birim yetkililer vb.) karşılıklı müzakere yürütülmesi, bu kişilerin sürecin bir parçası haline getirilmesini sağlar. Bu sayede direnç, kurumsal desteğe dönüştürülebilir.
- **Teşvik ve Ödüllendirme:** Kalite süreçlerindeki başarı ve uyumun ödüllendirilmesi motivasyonu artırarak değişimi olumlu yönde destekler (Yalçın, 2002: 114; Durna, 2002: 163).
- **Yetkinlik Gelişimi ve İş Güvencesi:** Kalite standartları gereği iş yapış biçimleri değişen personelin, yeni sistemde ihtiyaç duyacağı yetkinlikler için eğitilmesi gerekir. Endüstri 5.0'ın insanı merkezde tutan yapısı gereği, personelin iş güvenliğinin korunacağına dair inancı direnci önemli ölçüde azaltır (Yalçın, 2004: 116).
- Yönetimin güce dayalı ve manipülasyon yöntemlerine başvurması, süreci hızlandırırsa da uzun vadede yönetime karşı güvensizlik ve kurumsal çatışma doğurma riski taşır (Yalçın, 2004: 114).

- **İletişim ve Katılımın Rolü:** Sağlıklı ve çok yönlü iletişim kanallarının tesisi, üniversitelerde kalite süreçlerinin önündeki görünmez engelleri kaldıran temel unsurdur. Şeffaf bilgi akışı kurum içinde yayılabilecek asılsız söylentilerin önüne geçerken yönetime duyulan güveni pekiştirir. Kalite sürecinin tek seferlik bir faaliyet değil, aşama aşama ilerleyen bir yolculuk olarak aktarılması personelin mesleki dengelerini korumasını kolaylaştırır (Durna, 2002: 162-163). Süreç sadece üst yönetimin vizyonuyla sınırlı kalmamalı; en alt birimden en üst kademeye kadar tüm personelin aktif katılımıyla yürütülmelidir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 599). Çalışanların bu dönüşüm sonucunda bireysel ve akademik çıkarlarının tehdit edilmediğine ikna olmaları, kurum ile bireyin ortak paydada buluşmalarını sağlar (Durna, 2002:164).

2.5. Direnişi Yapıcı Bir Geri Bildirim Olarak Ele Almak

Endüstri 5.0 felsefesi, değişime uyum sağlamak istemeyen bireyleri birer “engel” olarak görmek yerine, onları birer “eleştirel göz” olarak dinlemeyi önerir. Direnç gösterenleri sürece dahil etmek, potansiyel hataların erkenden tespit edilmesini sağlar. Bu perspektifle, üniversite yönetimine kalite süreçlerinde direnişle mücadele için şu öneriler sunulabilir (Hardward Business School Press, 2009: 61-63).

- **İfade özgürlüğü:** Çalışanlar kalite süreçlerine dair endişelerini özgürce ifade etmeleri için cesaretlendirilmelidir.
- **Empati ve destek:** Değişime direnen çalışanların kaygıları ciddiye alınmalı ve çalışanlara bu süreçte yalnız olmadıkları hissettirilmelidir.
- **Garanti ve kaynak sağlama:** Yeni sistemde yetkinlik eksikliği hisseden personele gerekli eğitimlerin ve teknolojik alt yapı desteğinin verileceği garanti edilmelidir.
- **Aktif rol verme:** Sorun tespiti ve çözüm planlaması gibi süreçlerde personelin aktif rol alması sağlanmalıdır. Erken dönemde sürece dahil edilen paydaşlar, sistemi daha hızlı sahiplenirler.
- **Pozisyonel güvence:** Değişim sonucunda görev tanımı değişen çalışanlar için uygun alternatif alanlarda yeni kariyer yolları planlanmalıdır.

Sonuç

Endüstri 5.0 üniversiteler için sadece teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kurumun sosyal sorumluluklarına ve insan kaynağına odaklanan felsefi bir dönüşümdür. Bu bağlamda, üniversitelerde, kalite süreçlerini yöneten liderlerin, sadece kaliteye odaklanmak yerine insan merkezli, sürdürülebilir ve

dayanıklı bir vizyon geliştirmeleri gerekmektedir. Kalite süreçlerinde karşılaşılan değişime direnci aşmanın yolu, çalışanları kurumun vizyonu doğrultusunda güçlendiren ve onları yenilikçi hedeflere yönlendirebilen bir yaklaşımla yönetmektir (Ekinci ve Kaya, 2025: 5231).

Bu çalışma kapsamında, literatür verilerine dayanarak üniversitelerin bilginin üretildiği bir kurum olmanın ötesinde toplumsal dönüşüme hizmet eden bir kurum olarak, kalite süreçlerine önem vermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Üniversiteler bu süreci yürütürken sade teknik anlamda bir gelişme hedeflememektedir. Kurumsal kültür, yönetim anlayışı ve çalışan kaynağının bütünlüklü bir dönüşüm yaşaması gerekmektedir.

Endüstri 5.0 paradigması bu süreçlere geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçerek önemli bir vizyon sunmaktadır. Teknolojiyi otomasyon teknolojisinin gelişimi olmaktan çıkarıp insan yaratıcılığının ve etik sorumluluğun bir destekçisi olarak konumlandırmaktadır. Çalışanların refahının sağlanması ve iş yükünün azaltılarak motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır (Demirler, 2026: 381; Kurtay, 2026: 415). Çalışma boyunca ifade edildiği gibi, verimliliğin çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilirlikle bir arada değerlendirilmesi, yükseköğretimde kalite odaklı değişimlerin kalıcılığını sağlayan temel faktördür (Görmüş, 2026: 190).

Üniversitelerde kalite odaklı değişime karşı gösterilen direncin sebepleri analiz edildiğinde; ekonomik kaygılar, statü kaybı, belirsizlik, alışkanlıklara duyulan bağlılık gibi bireysel ve örgütsel faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Durna, 2002: 144; Yeniçeri, 2002: 118). Özellikle kalite süreçlerinin “ek bir iş yükü” olarak algılanması ve çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması hem açık hem de örtülü direniş biçimlerini tetiklemektedir (Karabıyık ve Baykal, 2025: 589; Tokat, 2012: 159). Bu noktada Endüstri 5.0’ın “insan merkezli” yaklaşımı, direnci kırmak için şu temel sonuçları ve çözüm yollarını ortaya koymaktadır:

Katılımcı Yönetim ve Şeffaflık: Değişim, üst yönetimin önderliğinde çalışanların sürece dahil edildiği bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmelidir. Bilgilendirme şeffaf ve gerçekçi bir şekilde yapılmalıdır (Karabıyık ve Baykal, 2025: 588; Yalçın, 2002: 113).

Yetkinlik Gelişimi ve Güvence: Teknolojik dönüşümün yarattığı yetersizlik korkusu personelin eğitimlerle desteklenmesi ve iş güvencesinin değişim sonrası da çalışanlara verilmesi ile aşılabılır.

Direncin Anlamlandırılması: Endüstri 5.0 perspektifi ile direniş bir engel olarak değil bir geri bildirim mekanizması olarak görülmeli böylece direniş

gösterenlerin kaygıları ve bakış açıları önemsenererek çalışanlar çözümün bir parçası haline getirilmelidir (Harward Business Press, 2009: 61).

Nihai bir değerlendirme yapıldığında, üniversitelerin kalite yolculuğunda başarılı olabilmeleri, teknolojinin sunduğu hız ile insanın sunduğu anlamı dengeli bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Kalite bir kurumun kağıt üzerindeki tescili değil, çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve yeteneklerini gösterebildikleri bir kültür inşasıdır (Barnett, 2008: 139).

Sonuç olarak, mevcut teknoloji odaklı modellerin yerini, Endüstri 5.0'ın değerlerini kalite güvence sistemine entegre eden, insanı merkeze alan esnek bir çerçeve almalıdır (Ekinci ve Kaya, 2025: 5231). Bu sayede üniversite yönetimleri, Endüstri 5.0'ın sunduğu kapsayıcılık ve dayanıklı yönetim stratejilerini kalite güvence sistemleri ile entegre ederek değişime karşı gösterilen direnci kurumsal gelişimi tetikleyen bir motivasyona dönüştürebileceklerdir.

Gelecek araştırmaların, Endüstri 5.0'ın “insan merkezli, sürdürülebilir ve dirençli” kurumsal vizyonunu, somut yönetim pratiklerine ve iş modellerine dönüştürecek nicel ve nitel yöntemlerle yapılan çalışmalar üzerine yoğunlaşması önerilmektedir.

Referanslar

- Akyol, S. ve Gücüyeter, İ. (2025). Endüstri 5.0: Üretim Süreçlerinde Yapay Zekâ, Robot ve İnsan İş Birliği, M. Arat (Ed.), *Sanayide İş Birliği: Endüstri 5.0'ın Dinamikleri* (s.201-2022). Nobel Bilimsel Yayınları.
- Barnett, R. (2008). *Her türlü aklın ötesinde: Üniversitede ideoloji ile yaşamak* (S. Eren, Çev.). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Demirler, S. (2026). Endüstri 5.0: İnsan-Teknoloji Dengesinin Yeniden İnşası. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 10(1), s.375-398.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekinci, N. ve Kaya, E. (2025). Strategic Management For Industry 5.0. *Journal of History School*, 79, s.5209-5243.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. Beta Basım Yayım.
- Görmüş, A. (2026). Teknoloji Odaklı Endüstri 4.0'dan İnsan Merkezli Endüstri 5.0'a Çalışmanın Geleceği. *İzmir İktisat Dergisi*, 41(1), s.175-200.
- Güdek, B. (2023). Endüstriyel dönüşüm ve endüstri 5.0. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(4), s.1129-1142.
- Günay, D. (2012). Yükseköğretimde Öğrenme Kazanımlarına Dayanan Kalite Güvence Sistemi, B. S. Gür, M. Özer (Ed.), *Türkiye'de Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması ve Kalite Güvence Sistemi* (s.11-20). SETA çalışmayı. Zonguldak Türkiye.
- Harvard Business Review. (2009). *Değişimi yönetmek* (M. İnan Çev.). Optimist Yayınları
- Karabıyık, M. ve Baykal, E. (2025). Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Karşı Çalışanların Direnç Gösterme Nedenleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(3), s.587-604. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1370168>
- Kurtay, K. G. (2026). Endüstri 5.0'da insan-robot iş birliği: İş gücü planlama optimizasyon modeli. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 41(1), s.413-426.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi Yayıncılık.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişim yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi.
- Yalçın, A. (2002). *Değişime Yönetmek*, Nobel Kitapları.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi: Sorunlar, yöntemler, teknikler, stratejiler ve çözüm yolları*. Nobel Yayın Dağıtım.