

STRATEJİK SEÇİM VE KURUMSALCI BAKIŞ AÇILARININ BİRLİKTELİĞİ ÜZERİNE EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Eryılmaz

ÖZET

Kurumsalcı örgüt ve stratejik seçim teorileri son zamanlara dek birbirlerini görmezden gelme eğiliminde olmuşlardır. Ancak yakın zamanlardaki birçok çalışma, bu iki perspektifi bütünleştirme gayreti içerisine girmiştir. Bu çalışmada da, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY), devlet okulları arasında yayılımı, her iki perspektifin de desteği alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Devlet okullarında TKY uygulaması, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönlendirmesi ile başlamıştır. Ancak okullarda yapılan anket çalışması ve görüşmeler, TKY unsurları ile okul performansı arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu yüzden, bazı okullar kalite programını törensel olarak uygulamaya devam ederlerken; programın önemli olduğuna inanan bazı okullar ise, TKY'yi okul performansını daha iyiye götürecek bir araç gibi düşünüp, onu bilinçli biçimde kullanmaktadırlar.

Anahtar kelimeler: Kurumsalcı örgüt teorisi, stratejik seçim teorisi, eğitim sektörü, toplam kalite yönetimi.

ABSTRACT

Until recent days, institutional and strategic choice theories of organizations have tended to ignore each other. On the other hand, recent studies make efforts to integrate these two perspectives. In this study, I tried to explain the diffusion of Total Quality Management (TQM) among the public schools with the support of these two theories. TQM efforts in the public schools started with coercions of the Ministry of Education. But data obtained from questionnaires and interviews indicated that there were positive and strong relations between the elements of TQM applications and performance of the schools. Therefore, while some schools attend to implement it ceremonially; some of them, believed in importance of quality programme, use TQM consciously as a tool to make some progresses in their performance.

Keywords: Institutional theory of organization, strategic choice theory, education sector, total quality management.

Örgüt teorisindeki çalışmalara bakıldığında, genellikle örgüt davranışını açıklayabilmek adına, birbirlerinin alternatifi oldukları düşünülen teorilerden birinin seçilerek, çalışma için temel alındığı görülmektedir. Mesela Astley ve Van de Ven (1983), örgütsel uyumlanma bağlamında, deterministik ve iradeci oryantasyonların arasına kalın duvarlar çekmişlerdir. Hannan ve Freeman (1977 ve 1984), örgütlerin seçimlerine pek fazla değinmeyerek, hayatta kalacak örgütlerin çevre tarafından belirlendiğine işaret etmişlerdir. Bourgeois (1984) ve Burnes (1996), örgütlere özgür iradeden bahsediyor gibi görünen “Koşul Bağımlılık Kuramı’nın (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Perrow, 1967; Woodward 1965), aslında kendi reçetelerini kabul ettirmeye çalışarak ve tercihlerin rolünü ikinci plana iterek, yüksek derecede deterministik bir tablo çizdiğini ileri sürerler. Oysa Hrebiniak ve Joyce (1985), örgütün davranışını anlayabilmek için deterministik ve deterministik olmayan bakış açılarının bir arada dikkate alınması gerektiğinden bahsetmektedirler. Yine Bourgeois’e (1984), determinizm veya özgür irade arasında kesin bir seçim yapmak yerine, orta yolcu bir yaklaşımın daha doğru olabileceğini iddia etmektedir. Bourgeois (1984)’e göre örgüt, her durumda belli kısıtlarla karşılaşacaktır, fakat yöneticiler yine de her zaman belli miktarda tercih gücünü ellerinde bulundurlar. Örgüt yöneticileri en başta, örgütün faaliyet göstereceği sahayı belirleyeceklerdir. Yine, açık sistemlerdeki eş sonuçluluk anlayışı da; çevre istenen sonuçları belirlemiş bile olsa, örgüt yöneticilerine yol alternatiflerinin seçiminde özgürlük tanımaktadır. Bir diğer çalışmada ise Bedeian (1990), örgüt-çevre ilişkisini, ne örgütün çevreye karşı mekanik tepkiler verdiği ne de örgütün sınırsız irade kullanabildiği bir durum olarak değerlendirir. Kısacası duruma; çevre ve iç kuvvetlerin yarattığı atalet ile stratejik seçimin kinetiği arasındaki hassas ilişkiyi dikkate alarak yaklaşmakta fayda vardır (Bourgeois, 1984).

Yukarıda bahsedilen örgüt teorilerinin aksine, örgütün teknik çevresinden ziyade kurumsal çevresini temel alan kurumsalcı teorinin de, sık sık örgütleri atalete kapılmış oyuncular olarak görme eğilimi içerisine girdiği söylenebilir (Ang ve Cummings, 1997). Selznick (1957), yeni uygulamaların, örgütlerin mevcut görevlerine yönelik teknik gereklerinin ötesinde birtakım nedenlerden dolayı yayılabileceğinden bahseder. Meyer ve Rowan (1977); yüksek derecede kurumsallaşmış çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin, etkililik kriterini baz almaktan ziyade, dış çevre tarafından “meşru” olarak kabul edilmiş unsurları, uygulamaları vb. bünyelerine kattıklarından söz ederler. Hatta DiMaggio ve Powell (1983), daha da ileri gidip etkileyici bir benzetme yaparak; kurumsal çevrelerin güçlenmesi ile beraber, örgütlerin teknik çevrenin baskılarından belli ölçülerde kurtulan ancak bu sefer de kurumsal çevrenin demir parmaklıkları arasına hapsolan birer mahkum haline geldiğini belirtmişlerdir. Stratejik seçim teorisyenleri de (Burnes, 1996, 1997; Child, 1972; Montanari, 1978, 1979) bir süre, kurumsal

çevreden gelen baskıları pek fazla dikkate almamışlardır. Yine radikal özgür iradecilerden sayılabilecek Whittington (1988 ve 1989), kaynağı ne olursa olsun, çevresel determinizm fikrine karşı çıkmaktadır. Çünkü Whittington'a göre; çevresel determinizm fikri, örgütlere sosyal sorumluluklarından kaçabilmek için fırsat yaratmaktadır. Son çalışmalarda ise bu iki perspektif taraftarlarının birbirlerini daha fazla dikkate almaya başladıkları görülmektedir¹. Mesela Covalevski ve Dirsmith (1988), Oliver (1991) kurumsal teorinin örgütleri pasif aktörler olarak değerlendiren anlayışına karşı çıkarak, örgütlerin çevreye karşı tamamen izleyici konumda olmadıklarını söylerler. Oliver (1991), bu noktada örgütlerin kurumsal çevrelerine beş şekilde cevap verdiklerini vurgulamaktadır: Kabul etme, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyon. Örgütlerin, kurumsal süreçlere karşı stratejik cevapları arasında en pasif olanı kabul etme davranışdır. Örgütün en aktif rol oynadığı ve kendisine yönelik beklentilerin içeriğini değiştirmeye çalıştığı stratejik cevap biçimi ise manipülasyondur (1991: 152-159). Oliver'a (1991) göre örgütün baskılara cevap biçimini; kurumsal baskıların nedeni, bu baskıların örgüte kimin tarafından dayatıldığı, örgütten uyması beklenen kurumların örgütün amaçlarıyla uyum derecesi, kurumun yasalarla mı yoksa normlar vb. aracılığıyla mı yayıldığı ve kurumsal baskıların gerçekleştiği bağlam gibi bir grup faktör şekillendirecektir. Gopalakrishnan ve Dugal (1998), örgütlerin geniş bir seçim özgürlüğü olmasına rağmen, bu özgürlüğü belli ölçülerde sınırlayan endüstri, örgüt ve zamanla ilgili faktörlerin bulunduğu dikkat çekerler. Bir diğer araştırmada ise, rasyonel süreçlerin strateji oluşturma sürecinde baskın olabileceği ama endüstri ve üst yönetici özelliklerinin de karar sürecini etkileyeceği ortaya koyulmaktadır (Hitt ve Tyler, 1991: 347). Donaldson (1996) son çalışmalarında, gençlik döneminde kendisine cazip gelen sınırsız özgür irade fikrinin, çevresel determinizm düşüncesi ile harmanlanmasından yana olduğunu belirtmektedir. Abernethy ve Chua (1996) ise, örgütlerin muhasebe kontrol sistemi tercihlerinin teknik ve kurumsal çevrenin ortak eseri olduğuna işaret ederler. Judge ve Zeithalm (1992) çalışmalarında stratejik seçim ve kurumsalcı perspektiflerin birbirini tamamladığı sonucuna varmışlardır çünkü elde edilen bulgular iki perspektifin de tahminlerini doğrulamaktadır. Zaten son zamanlarda, kurumsal teorisyenler, kurumsal baskılara karşı sergilenen uyum veya direnç, örgütün çıkarlarıyla yönlenen stratejik bir seçim olarak bakmaktadırlar. Örgüt bilinçsizce değil, aksine kendisine teknik anlamda fayda sağlayacağına inandığı takdirde kurumsal baskılara uyacaktır (Goodstein, 1994: 352). Bu bağlamda da, kurumsalcı ve stratejik seçimeci yaklaşımların tamamen birbirlerinin zıttı iki perspektif olmadıklarına ilişkin inancı yinelemek yerinde olacaktır.

¹ Yıllar önce Scott (1987) tarafından, asi delikanlılık dönemini yaşadığı söylenen Kurumsalcı Teori bugün, diğer örgüt teorisi okullarına karşı daha fazla empatik olarak, olgunluk döneminin sinyallerini vermektedir.

KURUM, EYLEM, EYLEYEN VE STRATEJİK SEÇİM KAVRAMLARI

Bu noktada, kurumsal netliğin sağlanması adına; kurum (institution), eylem (action), eyleyen (agency) ve stratejik seçim (strategic choice) kavramlarından ne anlaşıldığının açıkça ortaya konması yerinde olacaktır. Kurumlar, sosyal aktörlerin içinde bulunacakları sınıfları, bu aktörler için uygun faaliyet biçimlerini veya ilişkileri tanımlayan, paylaşılan kural ve kategorizasyonlardır (Barley ve Tolbert, 1997: 96). North'a (1990) göre kurumlar, bir toplumdaki oyun kuralları veya daha değişik biçimde ifade etmek gerekirse, toplumdaki etkileşim biçimlerini şekillendiren insan tasarımı kısıtlardır. Scott (1995) ise kurumları, sosyal davranışa istikrar ve anlam kazandıran, bilişsel, normatif veya düzenleyici yapı ve faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Jepperson (1991), kurumların ve kurumsallaşmanın, bağlama bağımlılık gösterdiklerinden bahsetmektedir. Mesela TKY uygulaması, Türkiye'de orta öğretimdeki devlet okulları arasında kurumsallaşmışken, aynı şey bir bilişim sektörü bağlamında düşünüldüğünde geçerli olmayabilir.

Beckert (1999), "eyleyen" ifadesi ile nihai amaçlara ulaşmak maksadıyla mümkün yolları ve stratejik koşulları değerlendirerek planlı çabalar içerisinde olan aktörleri kastettiğini vurgulamaktadır. Child'ın (1997) çalışmasında ise birçok noktada eyleyen kavramı; politik süreçlerden kazandığı güç ile örgütte baskın konumda bulunan ve örgüt adına seçim yapan kişi veya kişiler anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda "eylem" kavramı da, eyleyenlerin kendilerine sunulan reçeteleri örgüt adına pasif biçimde kabul etmeleri durumuna değil; alternatifler arasından uygun gördüklerini kendi özgür iradeleri ile seçmelerine işaret etmektedir.

"Stratejik seçim" ise Child (1997)'a göre, örgüt içerisinde gücü elinde bulunduranların, örgütün stratejik eylem biçimleri hakkında karar verdikleri bir süreçtir. Bu kararlar örgüt için olduğu kadar, seçimi yapanlar için de stratejiktir çünkü eyleyenler de iyi veya kötü, yaptıkları tercihlerin sonuçlarına katlanacaklardır (Child, 1997). Miles ve Snow (1978)'a göre ise stratejik seçim, örgütün davranışlarının, açıklanmasında, çevresel determinizmden ziyade, yöneticinin rolüne vurgu yapan bir yaklaşımdır. Beckert (1999), stratejik seçim ve kurumsallaşma arasında yoğun bir ilişkinin var olduğunu iddia eder. Çünkü Beckert'e göre, stratejik bir seçim yapabilmek için yollar-sonuçlar ilişkisinin fark edilebilir olduğu göreceli olarak durağan bir çevreye ihtiyaç duyulur. Yollar-sonuçlar ilişkisini daha net hale getirecek olan da kurumsallaşmış yapılardır.

Çalışmanın ilerleyen noktalarında, devlet liseleri arasında TKY'nin yayılımının Milli Eğitim Bakanlığı'nın zorlamalarıyla gerçekleştiğine değinilecektir. Yüzeysel anlamda bir değerlendirme yapıldığında; böyle bir durumda, iradesini ortaya koyan yani eyleyen sıfatını taşıyan okullar, TKY'yi uyguluyor gibi görünüp uygulamayan okullar olacaktır. Oysa Milli Eğitim Bakanlığı, devlet liseleri üzerinde başlattığı TKY'yi uygulamaya yönelik baskının sıkı takipçisi olmamış ve TKY'nin okullarda gerçekten uygulanıp uygulanmadığını etkin bir biçimde araştıran mekanizmalar yaratmamıştır. Dolayısıyla esas iradeyi sergileyen grup, daha önce uygulamadığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın ciddi bir denetimi olmadığı halde TKY'yi olağan davranış biçimi haline getiren okullardır. Literatürde, yasaların yetersizliğinden ve belirsizliklerinden yararlanıp, bir yandan çevrenin taleplerine karşı sembolik yapılar yaratıp diğer yandan kendi tercihlerini uygulamaya devam eden ya da kendi çıkarlarına uygun gördüğü takdirde yasaları tatbik etmeye karar veren örgütlerin varlığına dikkat çeken çalışmalar mevcuttur. Mesela Edelman (1992), ABD'de çalışma ilişkilerini düzenleyen yasaların çoğu zaman oldukça muğlak olduklarından ve bu durumun örgütlere geniş bir hareket özgürlüğü tanıdığından bahsetmektedir. Bir diğer çalışmada Edelman ve Suchman (1997), yasal çevrelerin örgütlerin karşısına üç şekilde çıkabileceğinden bahsederler. Bu çevrelerden bir tanesi, örgütün davranışını aktif olarak kontrol altında tutan çevre tipidir (Regulatory environment). Diğer, örgütlerarası ilişkilere ve örgüt biçimlerine dair genel esasları belirleyen çevre tipidir (Constitutive environment). Üçüncü yasal çevre biçimi ise; oldukça pasif ve muğlak bir yapı arzeden ve örgütlere geniş hareket imkanı tanıyan kolaylaştırıcı yasal çevredir (Facilitative environment). Öte yandan, TKY'yi uygulamayan okulların davranışı bir stratejik seçim değildir. Çünkü stratejik seçim kavramı yukarıda da değinildiği gibi aktif bir tavra işaret eder. Bu çalışmanın üzerine oturtulduğu örnekte, okullar TKY'yi uygulamaya geçirmediklerinde bir yaptırımla karşılaşsalar ve uygulamama davranışını devam ettirselerdi, bu davranış bir stratejik seçim olarak nitelenebilecekti. Ancak, daha önce TKY uygulamayan örgütler, Milli Eğitim'in yönergesi sonrasında da pasif tavırlarını sürdürmüşlerdir. Çünkü yönergenin dikkatle takip edilmemesi ve gerekli yaptırımların uygulanmaması nedeniyle bu okullar tercihte bulunacakları bir yol ayrımı ile karşılaşmamışlardır. Dolayısıyla bu okullar için bir seçimden bahsetmek mümkün değildir. Son olarak bu örgüt grubu içerisinde, hem TKY'yi uygulayan hem de uygulamayan örgütlerin bulunması, ortada bir tercihin varlığına ilişkin bir başka kanıt olarak değerlendirilebilir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLER TARAFINDAN BENİMSENME NEDENLERİ VE YAYILIMINDA ÖNEMLİ BİR FAKTÖR OLAN ÖRGÜT PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

DiMaggio ve Powell'ın (1983) ifade ettikleri gibi yeniliklerin örgütler arasında yayılımı zorlayıcı, normatif veya taklitçi nedenlerle gerçekleşebilir. Zorlayıcı eşbiçimlenme, örgüte, içinde faaliyet gösterdiği toplumun kültürel beklentileri veya bağlı olduğu diğer örgütlerce dayatılan formel veya informal baskılardan kaynaklanabilir (DiMaggio ve Powell, 1983) Abrahamson'un (1991) zorunlu seçim perspektifi (Forced selection perspective) olarak adlandırdığı yenilik yayılım perspektifi de, DiMaggio ve Powell'ın (1983) zorlayıcı baskılarıyla büyük benzerlikler gösterir. Bu çalışmada da, TKY'nin orta öğretimdeki okullar arasında yayılım sürecinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönergesinin ve okulların stratejik tercihlerinin harmanlanmasıyla başladığı vurgulanmaktadır.

Örgütlerin eşbiçimlenmelerinin altında yatan bir diğer faktör de normatif baskılardır. Normatif baskıların birincil kaynağı ise profesyonelleşmedir. Dolayısıyla bir örgüt topluluğunda, TKY'nin uygun iş yapış biçimi ve profesyonelleşme düzeyinin bir göstergesi olarak kabul edilmesi durumunda, bazı örgütlerin TKY'yi uygulamaya başlamaları mümkündür. Nitekim, daha bireysel düzeyde bir örnekte Dean ve Bowen (1994), yönetim teorisyenleri olarak TKY tekniklerine odaklanmalarının altında, itibarlarını koruma güdüsünün yattığından bahsederler. Çünkü onlara göre toplumda birçok insan, yönetim alanında çalışan bir akademisyenin, TKY ile de ilgileniyor olması gerektiğine inanmaktadır.

Ayrıca örgütler özellikle belirsizliği azaltmak adına, başarılı olarak kabul edilen diğer örgütlerin davranışlarını taklit edebilirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Sargut'un (2001) "öykünmecilik" olarak adlandırdığı bu durum; Selznick (1996)'e göre tekerleği yeniden keşfetmemeye yönelik rasyonel bir kaçınma eyleminden ziyade, belirsizliğe karşı panik anında verilmiş bir cevaptır. Aynı şekilde Van de Ven (1986), örgütlerin kimi zaman önceki kullanıcılarına faydasını ispatlamış teknikleri seçme gayretinde olduklarından, Abrahamson'da (1991), yeniliklerin örgütler arasında belirsizliği azaltma aracı olarak yayılabildiğinden bahsederler. Örgütler, kendilerine benzer örgütler grubu içerisindeki ve dışarısındaki örgütleri taklit etmek suretiyle belirsizliğin üzerlerinde yarattığı baskıyı kırmaya çalışırlar. Abrahamson (1991) ve Abrahamson ve Fairchild (1999), belirsizliği azaltma amacına yönelik olarak grup içindeki örgütlerin taklit edilmesi davranışını "yönetimde geçici hevesler" (management fad)², grup

² Yazar, "Management Fad" kavramının "Yönetimde Geçici Hevesler" olarak Türkçeleştirilmesinde, Başkent Üniversitesi İşletme Bölümünden Doç.Dr. Şükrü Özen'in önerisinden yararlanmıştır.

dışındaki örgütlerin taklit edilmesi davranışını ise “Yönetim Modası (Management Fashion)” olarak adlandırmaktadırlar. Abrahamson (1996), TKY'nin önemli unsurlarından biri olarak kabul edilen Kalite Kontrol Çemberleri'nin (KKÇ) de yönetim modalarının çarpıcı örneklerinden biri olduğunu vurgular.

Yukarıda dile getirilen DiMaggio ve Powell'ın (1983) zorlayıcı, normatif ve taklitçi eşbiçimlenme türleri ile Scott'ın (1995: 34-45) düzenleyici, normatif ve bilişsel sistemler olarak tanımladığı kurumların hayati parçaları arasında paralellikler var gibi görünmektedir. Ancak DiMaggio ve Powell'ın (1983) eşbiçimlenme türleri daha ziyade kurumsal değişim mekanizmalarına işaret ederken; Scott'ın (1995) “kurumların farklı yönleri” olarak tanımladığı düzenleyici (Regulative), normatif (Normative) ve bilişsel ayaklar (Pillars), DiMaggio ve Powell'ın değişim mekanizmalarını da içine alacak şekilde daha geniş bir kavramsallaştırmayı ifade etmektedir (Scott, 1995: 35).

Abrahamson'un (1991), yeniliklerin yayılımına ilişkin sunduğu bir başka perspektif de etkili seçimdir (efficient choice)"dir. Bu perspektife göre, örgütler genellikle net amaçlara sahiptirler ve kendilerini bu amaçlara götürecek yenilikleri rasyonel olarak seçerler. Her ne kadar örgütler bireysel seçimler yapsalar da; bu örgütler aynı çevrede faaliyet gösterdiklerinden, amaçları ve onları bu amaçlarına götürecek yollar benzerlik gösterecektir. Nihayetinde, örgütler benzer yenilikleri tercih edeceklerdir (Abrahamson, 1991: 592). Öte yandan, tekniğin örgüt grubu içerisinde yayılımı farklı bir nedenle başlayıp, bir başka nedenle de devam edebilir. Mesela Westphal, Gulati ve Shortell (1997); ABD'de 2700 hastanede yürüttükleri çalışmalarında, grup içerisinde TKY'yi ilk sıralarda benimseyen örgütlerin etkililik sağlama düşüncesiyle, sonradan benimseyen örgütlerin ise meşruiyet kazanma arzusuyla TKY programlarını benimsediklerini ortaya koymaktadırlar.

Bu çalışmanın ilerleyen noktalarında dile getirileceği gibi, okullar TKY'yi performanslarına olumlu katkı yapacağı gerekçesiyle tercih etmişlerdir. Oysa TKY'nin örgüt performansına etkisini araştıran çalışmalara bakıldığında, birbiriyle çelişkili sonuçlarla karşılaşmaktadır. Hasan ve Kerr (2003), 109 hizmet örgütünde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dokuz kalite boyutu ile dört örgütsel performans ölçüsü arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır. Sohail ve Hong'un (2003), Malezya'daki 80 küçük ve orta ölçekli örgütü baz alarak yaptıkları araştırma, ISO 9000 standartlarının örgüt performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Brah ve diğerleri (2002), TKY uygulamalarının Singapur'daki örgütlerin performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Terziovski ve Samson (1999), TKY kültürüne sahip üretim örgütlerinin; işgören ilişkileri, müşteri memnuniyeti, operasyonel performans vb. alanlarda, diğer örgütlere göre daha başarılı performans gösterdiklerini tespit etmişler fakat bu

durumun değişik endüstri ve örgüt ölçeğinde, farklı sonuçlar doğurabileceğinin de altını çizmişlerdir.

TKY'nin örgüt performansına etkileri konusunda şüpheli cephede oldukları söylenebilecek Adam (1994) ve Powell (1995) ise, TKY uygulamaları ile örgütün finansal performansı arasında bir ilişki bulamamışlardır. Dar-El (1997), her dört TKY uygulamasından üçünün başarısız olduğunu iddia etmiştir. Cao ve diğerleri ise (2000), örgütsel değişimi yapıda, süreçte, değerlerde ve güç dağılımında değişim olmak üzere dört grupta toplarlar. TKY'nin %75'lere varan başarısızlık oranının nedeni onlara göre, TKY'nin süreçlerdeki değişime yeteri kadar odaklanmasına rağmen; süreçlerdeki farklılaşmanın yapı, değerler ve güç alanlarında yarattığı değişim ihtiyacını çoğu zaman gözden kaçırmıştır. Kısacası Cao ve arkadaşlarına göre, TKY'nin örgütlerde başarılı olabilmesi, sistemik yani tüm değişim yaklaşımlarını (yapı, süreç, güç dengeleri ve değerlerde değişim) aynı anda kucaklayan bir anlayışın benimsenmesine bağlıdır.

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi, TKY literatüründe egemen paradigma, TKY ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin olumlu olduğu yönündedir. Mesela Reed ve arkadaşları (1996), TKY ve örgüt performansı arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki olacağına dair beklentilerin oldukça makul olduğunu ileri sürerler. Dolayısıyla bu durumda; literatürü takip eden, kimi başarılı uygulamalara şahit olan ve yeteri kadar seçim yapma özgürlüğüne sahip örgütlerin, popüler yönetim tekniklerini benimseme olasılıkları artabilecektir. Montes ve diğerleri (2003) yine de, yönetim teknik ve felsefesindeki yenilikleri takip edenlerin şüpheli bir davranış biçimi sergilemelerinin yerinde olacağını söylerler. Onlara göre, TKY ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye de tedbirli yaklaşılmalıdır. Çünkü, TKY'nin uygulanması esnasında ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçlar aslında; programın uygulanması sırasında dış çevrede varolan diğer unsurlardan, izlendiklerinin farkına varan bireylerin daha sıkı çalışmalarından yani Hawthorne etkisinden, sonuçları ancak uzun bir dönem sonunda ortaya çıkabilecek bu tür programlara kısa dönemli bazı sonuçların atfedilmesinden vb. kaynaklanabilir.

TKY'NİN EĞİTİM SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Literatürde, TKY'nin özellikle amaçların net olarak belirlendiği, üretim süreçlerinin iyi tanımlandığı, ölçümün kolay ve açık olduğu endüstrilerde daha başarılı olduğu yönünde ortak bir inanç vardır (Koch, 2003: 327). Eğitim sektörünün doğası da, başarılı uygulama haberlerinin geldiği üretim sektöründen yukarıda bahsedilen noktalarda bazı farklılıklar gösterir.

Eğitim sekt6r6 6zellikle girdiler, s6re7ler ve 7ıktılar bağlamında 6retim end6strisinden farklılık g6sterir. Girdi kalitesi, eğitim end6strisinde genellikle b6y6k bir sapma g6sterir ve bu durum 7ıktı kalitesinin denetlenmesini de g67le7tirir. S6re7ler, diğer sekt6rlerle kar7ıla7tırıldığında daha y6ksek etkile7im i7erir. Bu y6zden 6retim sekt6r6nde olduğu gibi prosed6rler belirleyip, bu prosed6rleri harfiyen uygulamak g67t6r. 7ıktılara gelince; eğitimde 7ıktılar i7in belli kalite standartları belirlemek diğer sekt6rlere nispeten daha zordur. 6retim 6rg6tlerinde, m67teri ihtiya7ları belirlenerek, 7ıktı i7in kalite standartları tespit edilebilmektedir. Oysa, eğitim sekt6r6nde m67terinin kim olduğu, 7ıktıdan istifade edecek farklı m67teri grupları olup olmadığı sorularının cevabı 7ok net değildir (Kwan, 1996: 27-29).

Ayrıca bazı iddialara g6re bireysel i7g6rmeye alı7mı7 eğitim sekt6r6 7alı7anları, takım 7alı7masını ve TKY ile beraber artan kontrolleri, kendi 6zg6rl6kleri i7in bir tehdit olarak algılayabileceklerdir (Fisher, 1993). Yine bir ba7ka tartı7maya g6re, 6zellikle Kuzey Amerika'da y6ksek 6đretim kurumlarının 6zerine in7a edildikleri geleneksel felsefenin “yayın yap ya da ayrıl” ve benzeri ilkeleri, TKY'nin yaratmayı ama7ladığı “korkudan uzak” 6rg6t ikliminin aksi istikametinde bir i7leyi7i y6reklendirmektedir (Elmuti, Kathawala ve Manippallil, 1995: 39).

Literat6rde, TKY'yi eğitim sekt6r6nde uygulamanın g67 olduğunu savunanların yanısıra, TKY'nin eğitim sekt6r6ne uyarlanıp, faydalı olabileceğini savunan 7alı7malarda mevcuttur. Mesela Motwani ve Kumar (1997), TKY'nin g67l6 bir liderlikle desteklendiği takdirde, eğitim alanında da ba7arıyı yakalayacağına inanırlar. Ayrıca TKY uygulamalarının eğitim sekt6r6nde ba7arılı olacağını d676nen ve bu inan7larını 6rnek olaylarla destekleyen 7alı7malar da vardır. Bruzzese (1991), Chicago 6niversitesi'nde TKY programının bir par7ası olarak y6r6t6len ba7arılı takım 7alı7malarından bahseder. Coate (1990) 7alı7masında, Oregon Devlet 6niversitesi'nde dokuz adımda hayata ge7irilen, ba7arılı kalite deneyimini anlatır. Elmuti ve arkadaşlarının (1995) 16 y6ksek 6đretim kurumunun y6neticileriyle yaptıkları g6r67melerde; 10 kurumun y6neticisi, TKY prensiplerinin uygulanması sonucunda performansın arttığını, kurumdaki ara7tırma ve 6đretim s6re7lerinin etkinlik d6zeyinin y6kseldiğini, maliyetlerin azaldığını vb. bildirirlerken; diğer altı kurum, TKY programının 6rg6tlerine sınırlı etkileri olduğunu vurgulamı7lardır. Bir ba7ka 7alı7maya g6re ise TKY'nin eğitim sekt6r6ne uygulanması ile ilgili bazı sorunlar, TKY'nin gerekliliğini g6lgelememektedir (Owlia ve Aspinwall, 1997).

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN, TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI ARASINDA YAYILIMI

TKY'nin, Türkiye'de orta öğretim düzeyinde yayılımına Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) öncülük yapmışlardır. MLO'lar 1994 yılı itibariyle, eğitim yönetiminde ve eğitim-öğretim süreçlerinde, bakanlığın yürüteceği geliştirme çabalarına laboratuvarlık yapmaları maksadıyla, ilk planda 7 coğrafi bölge ve 23 ilden seçilmiş ve ilk yıllarında Dünya Bankası tarafından finanse edilmiş 208 adet pilot okuldur (Aksoy, 2004). Projenin geçmişine bakıldığında, sürecin 1990 yılında başladığı görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanan ve 10 Temmuz 1990 tarihinde yürürlüğe giren Türk Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) liderliğinde projenin ilk adımları atılmıştır (<http://29ekim.tripod.com/Sayfalar/mlo.htm>). Faaliyetlerinin ilk yıllarında bu okullarda, eğitim ve öğretimi geliştirmeye yönelik yapılan her türlü deneme, istenilen sonuçları sağladığı takdirde, sistemin diğer parçalarına da uygulanacak şekilde yaygınlaştırılmaktaydı (<http://earged.meb.gov.tr/mlo/MLO.htm>). 1998 yılında projenin pilot uygulama süreci tamamlanmıştır (<http://www.zbikir.8k.com/mlostd.html>).

MLO modeli, her MLO'da bir Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) olacak şekilde tasarlanmıştır. OGYE; planlı okul gelişim sorumluluğunu üstlenen ve okulun vizyon ve misyonunu belirleyen ekiptir (Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü, 2004). OGYE'ler ayrıca, her öğretim yılı için yıllık okul geliştirme planının hazırlanması ve yürütülmesinden sorumludur. OGYE'nin üyeleri arasında; okul müdürü, projeden sorumlu müdür yardımcısı, öğretmen (en az iki kişi), rehber öğretmen, destek personeli, veli (en az iki kişi), öğrenci (en az iki kişi), okul koruma derneği temsilcisi, okul aile birliği sınıflar temsilcisi, okul aile birliği temsilcisi, sivil toplum örgütlerinden seçilen bir temsilci, muhtar ve sanayi-ticaret odalarından bir temsilci vardır. Her OGYE kurulduktan sonra, okul için bir stratejik plan hazırlar ve okulun mevcut durumunu görmek amacıyla İhtiyaç Analizi yapar. İhtiyaç analiziyle belirlenen okula en fazla katma değer sağlayacak alanlarda çalışma grupları kurulur. Çalışma grupları, bu alanlarda yapacakları çalışmalar için ayrıntılı planlar hazırlarlar. Bir sonraki adımda OGYE, yıllık okul gelişim planını hazırlar. Çalışma grupları yıllık gelişim planını uygulayacaklar, OGYE de bu gruplara destek olacaktır. Eğitim-öğretim yılının birinci dönemi sonunda OGYE tarafından okul gelişim planında gerekli düzeltmeler yapılır. Düzeltilmiş okul gelişim planı, çalışma grupları tarafından tekrar uygulamaya konulur. Dönem sonunda planlananları ve gerçekleştirilenleri karşılaştıran bir rapor hazırlanır. Rapor okulla ilgili tüm gruplara sunulur ve raporun bir kopyası da İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve ilgili birimlere gönderilir. Bütün bu çalışmaların temelinde, açıkça görülebileceği gibi TKY

felsefesi yatmaktadır (<http://www.eyupluilkogretim.com/rehberlik/pog.htm>).

Yukarıda bahsedilen şekilde işleyen MLO'lar, kimi çevreler tarafından paralı eğitime geçiş yönünde bir adım olmakla ve sözleşmeli öğretmen uygulamasını getirmeyi amaçlamakla itham edilseler de (<http://toplankalite9.sitemynet.com/eacitablo.htm>); genel itibariyle başarılarından dolayı buldukları çevrelerin dikkatini çekmişlerdir (Samsun Milli Eğitim Müdürlüğü Bülteni, 2004). Kamuoyunun, MLO'ların sayılarının arttırılması yönündeki talepleri bakanlığa ulaşmış ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm birimlerin temsilcilerinin bulunduğu 27.09.1999 tarihli Müdürler Kurulu toplantısıyla, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında MLO uygulamasının yaygınlaştırılması kararı alınmıştır. Yaygınlaştırma yönergesi 20.10.1999 tarihli makam onayı ile yürürlüğe sokulmuştur (<http://earged.meb.gov.tr/mlo/MLO.htm>). Bu süreç sonunda, yönergenin özellikle 7. ve 8. maddelerinde açıkça değinilen TKY'nin, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm eğitim-öğretim kurumlarında uygulanması zorunlu hale getirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında TKY'nin orta öğretim kurumları arasında yayılımı, Milli Eğitim Bakanlığının baskısı ile gerçekleşmiş gibi görünmektedir. Bu durumu DiMaggio ve Powell'ın (1983) düzenleyici eşbiçimlenmesi ve Abrahamson'un (1991) zorunlu seçim perspektifi ile özdeşleştirmek mümkündür. Abrahamson'a göre bir örgütler grubu içerisindeki baskın örgütler, hangi yönetim tekniklerinin bu grup içerisinde yayılacağını belirlerler. Bu baskın örgütler; grup içerisinde göreceli olarak daha zayıf örgütlerin yönetim tekniğini benimseme veya reddetme konusundaki arzularına rağmen sırf kendi çıkarlarına uygun olduğu için, kimi zaman teknik anlamda etkililik sağlamayan yönetsel tekniklerin yayılımını dahi destekleyebilirler veya grup içerisindeki örgütleri etkililiği geliştiren teknikleri reddetmeye zorlayabilirler (Abrahamson, 1991: 594).

Öte yandan; bu çalışmayı hazırlayan araştırmacının veri toplamak için gittiği okullarda, gözlem ve okul yetkilileri ile görüşmek suretiyle edildiği izlenimler ortaya bir parça daha farklı bir tablo çıkarmaktadır. Bu çalışmada okulları TKY'yi gerçekten uygulayanlar ve uyguluyor gibi görünenler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Elde edilen izlenimler sonucunda, TKY'yi gerçekten uygulayan okulların bu programın, onları daha başarılı bir okul performansına götüreceğine inandıklarını ve programı bilinçli olarak tercih ettiklerini söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Bu okullar; Milli Eğitim Bakanlığının, yürürlüğe soktuğu yönergenin sonuçlarını sıkı bir biçimde takip etmemesi nedeniyle, yönergeden önce de varolan TKY'yi uygulamamaya yönelik tavırlarını devam ettirme gibi bir seçeneğe sahip olmuşlardır. Ancak yukarıda bahsedilen inançları doğrultusunda bu gruptaki örgütler, stratejik bir tercihte bulunarak TKY'yi uygulamaya karar

vermişlerdir. Diğer gruptaki okullar ise; TKY'yi, Meyer ve Rowan (1977)'in seremonik, Özen (2002)'in ise pragmatist-törenselleşmiş olarak adlandırdıkları tarzda benimsemişlerdir. Bu okullar pasif tavırlarını sürdürerek, yönergeye önce de varolan, TKY'yi gerçekten bir kurum kültürü haline getirmeme davranışlarını devam ettirmişlerdir. Dolayısıyla bu okullar için bir stratejik seçimden söz etmek mümkün değildir. Weick (1976) ve Meyer ve diğerleri (1983), güçlü kurumsal çevrelerde faaliyet gösteren okul vb. örgütlerin meşruiyetlerini kaybetmemek adına kimi zaman, gerçek işleyişleri ile görünürdeki yapıları arasındaki eşleşmeyi alt seviyelere çektiklerine işaret ederler.

YÖNTEM

Örneklem

Hazırlanan anket, Bursa'da, rassal olarak seçilen 16 orta öğretim düzeyindeki devlet okuluna uygulanmış; bir okuldaki toplanan veriler, benzer çalışmalarda izlenen bir ilke gereği (Judge ve Zeithaml, 1992), araştırmacıya okul tarafından sözlü olarak sunulan bilgiler ile araştırmacının okula ilişkin gözlemleri tutarlı olmadığından, çalışmanın güvenilirliğini arttırmak adına kapsam dışında bırakılmıştır. Söz konusu okullardan sağlanan kullanılabilir anket sayısı, okul başına 11 ve 42 arasında değişmek ve ortalama 18 olmak üzere toplam 270'dir. Anketler, okuldaki öğretmenlere iş saatleri içerisinde uygulanmıştır. Anketleri dolduran öğretmenler rassal olarak seçilmişlerdir. Öğretmenlere ilişkin demografik verilere bakıldığında ise; anketlerin cevaplayan öğretmenlerin %41'inin 35 veya altı yaşta; %59'unun ise 36 veya üstü yaşta oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin %47'si erkek, %53'ü kadındır. Anketi cevaplayan öğretmenlerin %33'ü buldukları okulda 0-5 yıldır, %32'si 6-10 yıldır, %18'i 11-15 yıldır, %16'sı 16 yıl ve üstü bir süredir görev yapmaktadırlar.

Öte yandan bu çalışmada analiz düzeyi okuldur. Bu yüzden her okulun öğretmenlerinden toplanan verilerin ortalamaları alınarak okul ortalamaları bulunmuş ve analizler bu ortalamalar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın örneklemini 15 okuldaki oluşmaktadır (n=15).

Veri Analiz Yöntemi

Anket formu 41 soru ve 10 alt ölçekten oluşup; örgütte TKY'nin uygulanma düzeyini ölçmeye yönelik soruların hazırlanmasında Lai ve diğerlerinin (2002) anket çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçeklere ilişkin örnek sorular EK A'da verilmektedir. Ölçeklerin güvenilirliklerine bakıldığında, tüm ölçeklerin alfa değerlerinin, kabul edilebilirlik sınırı olarak belirlenen 0,70'in

oldukça üstünde oldukları söylenebilir. Ankete ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Çizelge 1’de sunulmuştur.

ÇİZELGE 1: Ankete İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	N	Ortalama	S.S	Cronbach Alpha
İnsan ve Müşteri Yönetimi (5 Soru)	15	3,28	0,73	0,93
Tedarikçi Ortaklığı (3 Soru)	15	2,48	0,83	0,87
Gelişim Enformasyonun İletimi (4 Soru)	15	3,15	0,83	0,98
Müşteri Odağı (6 Soru)	15	3,23	0,81	0,85
Dış Çevre Yönetimi (3 Soru)	15	3,40	0,81	0,96
Stratejik Kalite Yönetimi (9 Soru)	15	3,19	0,75	0,98
Takım Çalışması (2 Soru)	15	3,24	0,69	0,93
Kısa Vadeli Planlama (3 Soru)	15	3,17	0,73	0,93
Kalite Geliştirme ve Ölçüm Sistemleri (4 Soru)	15	3,28	0,84	0,97
Kalite Kültürü (2 soru)	15	3,03	0,84	0,98

NOT: S.S.: Standart sapma.

Çalışmanın bağımlı değişkenini ise “okul performansı” oluşturmaktadır. Okul performanslarının hesaplanmasında, her yıl Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından her orta öğretim kurumuna gönderilen kitapçıklardaki verilerden yararlanılmıştır. Bu kitapçıklarda her okulun öğrencilerinin o yıl yüzde kaçının üniversitelere yerleştirildikleri ortaya konmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, okul performanslarının hesaplanmasında kitapçıkların 2003 (ÖSYM, 2003) ve 2004 (ÖSYM, 2004) sayılarındaki, çalışmaya katılan okulların üniversiteye giriş oranlarına ilişkin verilerden yararlanılmıştır. 2003 ve 2004 yılına ilişkin veriler esas alınmıştır çünkü çalışmada kalite yönetimini gerçekten uygulayan okullar arasında uygulama süresi bağlamında ortak payda 2 yıldır. Önce çalışmaya katılan tüm okullar için, okul öğrencilerinin 2003 ve 2004 yıllarında üniversiteye giriş oranlarının ortalamaları alınarak bireysel okul performansı bulunmuş, daha sonra her okulun içinde bulunduğu grup çerçevesinde grupların ortalama performansı hesaplanmıştır.

Öte yandan, çalışmada iki grubun olduğu düşünülmüştür; bu gruplar gerçekten TKY’yi uygulayanlar ve kendilerine TKY programının uygulanması talimatını veren makamlara karşı TKY’yi uyguluyor gibi görünenlerdir. Bu grupların oluşturulmasında, okulların belgelendirme kuruluşlarınca verilen kalite belgeleri vb. somut kanıtları olmaması

nedeniyle, öncelikle okul müdürlerinin beyanlarından yararlanılmıştır. Okullarında TKY uygulanmayan müdürler, bu durumu açık yüreklilikle dile getirmişlerdir. Yapılan yüzyüze görüşmelerde okul müdürlerinin beyanları ile öğretmenlerin, okullarında TKY'nin uygulanıp uygulanmadığı konusundaki fikirlerinin aynı yönde olduğu görülmüştür. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler; ortalama 30 dakika sürmüş olup, Aaker ve diğerlerinin (1998) yarı yapılandırılmış görüşme (semistructured interview) olarak ifade ettikleri tarzda gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerle anketlerin doldurulması esnasında yapılan görüşmeler ise daha ziyade Patton'un (2002) informal görüşme (informel conversational interview) olarak adlandırdığı biçimde gerçekleştirilmiştir. TKY'nin gerçek anlamda uygulandığı söylenen okullarda yapılan görüşmeler esnasında, okul müdürlerinden bu iddialarını destekleyecek belgeleri (çalışma grupları toplantılarına ilişkin tutanaklar, stratejik planlama kitapçığı vb.) sunmaları talep edilmiştir. Araştırma güvenilirliğinin, örgütlerin ilgili konuda yaptıkları çalışmaları gösteren belgelerin incelenmesi davranışı ile desteklenmesi literatürde örnekleri görülen (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988; Greenwood ve Hinings, 1993; Oliver, 1997; Zbracki 1998) bir durumdur. Öte yandan TKY literatüründe, TKY kültürünün hangi öğeleri bünyesinde barındırdığına ilişkin tam bir fikir birliği yoktur. Mesela Adebajo ve Kehoe'ye (1999) göre TKY uygulayan ve uygulamayan firmaları birbirlerinden farklılaştıran unsurlar; üst yönetimin liderliği, işgören güçlendirme, tedarikçilerle ortaklık, takım çalışması, icra kurulu başkanının etkisi ve açık şirket kültürüdür. Bergmann ve Klefsjo (1994), TKY kültürünün ana parçalarının; müşteri memnuniyeti, işgören güçlendirme, liderlik ve takım çalışması olduğunu ileri sürerler. Dalglish (2003) ise TKY kültürünün merkezinde sürekli gelişimin olduğuna inanır gibi görünmektedir. Reeves ve Bednar (1994) bu durumu, evrensel bir kalite tanımının bulunmaması ve farklı durumlarda değişik kalite tanımlarının daha uygun olabileceği şeklinde yorumlamışlardır. Yine Sitkin ve arkadaşları (1994), Sıla ve Ebrahimpour (2003), Efil ve Eryılmaz (2004), TKY uygulamalarının ulusal kültüre veya faaliyet gösterilen endüstriye göre farklılaştığını ortaya koymuşlardır. Literatürde son zamanlarda yükselişe geçen TKY kültürünün içinde bulunulan bağlama göre farklılaştığı veya farklılaşması gerektiğine yönelik inançtan dolayı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönergesinde öncelikle olarak TKY kavramı çerçevesinde vurgu yapılan "stratejik kalite planlaması" ve "çalışma grupları" kavramlarına ilişkin belgelere odaklanılmıştır. Zaten Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönergesinde özellikle vurgu yapılan bu iki unsura, TKY ile ilgili çevrelerce saygı gösterilen araştırmacılar da büyük önem vermektedirler. Mesela Juran ve Gryna'da (1993), bu iki unsurun kalite kültürünün önemli bir parçası olduğu düşüncesindedirler. Aynı şekilde İmai (1994), çalışmasının birçok noktasında, kalite kontrol çemberlerinin kalite yönetimindeki önemli rolünü vurgulamaktadır. Onlara göre TKY'nin önemli bir parçası olan çalışanların

güçlendirilmesi kavramı kalite kontrol çemberleri, kendini yöneten takımlar gibi çalışma gruplarıyla hayata geçirilir. Yine Juran ve Gryna'a (1993) göre stratejik yönetim ve kalite yönetimi oldukça yoğun bir ilişki içerisindedirler. Çünkü kalite örgütlerinde "kalite", örgütü rakiplerinin bir adım önüne geçirecek stratejik bir unsur olarak kabul edilir ve örgütün tüm kaynakları kalite amaçları üzerine odaklanır. Bu çalışmada, bu iki unsurun önemi eşit olarak kabul edilmiş ve okulların bunlardan bir tanesine dair belge sunmaları, TKY'yi uyguladıklarına dair sözlü beyanlarını desteklemek için yeterli kabul edilmiştir.

BULGULAR

Bu çalışmada TKY'yi uygulayan okullar grubu 11, uygulamayanlar grubu ise 4 okuldan oluşmaktadır. Bu iki gruptaki okullarda, anket sorularına verilen cevaplara ilişkin ortalamalar Çizelge 2'de sunulmuştur.

ÇİZELGE 2: Grup Ortalamaları

	TKY ÇALIŞMASI	
	Uygulayanlar	Uygulamayanlar
İnsan ve müşteri yönetimi **	3,88	2,33
Tedarikçi ortaklığı **	2,41	1,61
Gelişim enformasyonunun iletimi **	3,56	2,01
Müşteri odağı **	3,59	2,24
Dış çevre yönetimi **	3,75	2,24
Stratejik kalite yönetimi **	3,54	2,23
Takım çalışması **	3,57	2,33
Kısa vadeli planlama **	3,51	2,22
Kalite geliştirme ve ölçüm sistemleri **	3,65	2,25
Kalite kültürü **	3,07	2,00

** Mann-Whitney U Testi, $P < 0,05$, $N=15$

Çizelge 2 incelendiğinde, TKY'yi uygulayan okulların sadece yönergede özellikle altı çizilen takım çalışması ve stratejik kalite yönetimi konularında değil, literatürde farklı kaynaklarda TKY kültürünün bir parçası olarak kabul edilen diğer unsurlarda da oldukça yüksek (tedarikçi ortaklığı dışında) ve birbirine yakın değerlere ulaştıkları görülmektedir. Dolayısıyla farklı unsurları ön plana çıkarabilecek TKY kültürüne ilişkin çalışmalar açısından

bakılsa dahi, bu örgütlerin yoğun biçimde TKY uyguladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür. Kısacası TKY'yi uygulayanlar grubundaki okulların, sadece yönergede özellikle vurgulanan takım çalışması ve stratejik kalite yönetimi alt ölçeklerinde değil, hemen hemen tüm alt ölçeklerde yüksek değerlere ulaşmaları, kalitenin bu okullarda gerçekten de içselleştirildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca bazı çalışmalarda, bireysel çalışmaya alışmış öğretmenler arasında takım çalışmasının uygulanmasının zor olacağı yönündeki olumsuz beklentiler gerçekleşmemiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi çalışmanın bağımlı değişkeni ise okul performansıdır. Okulların ve içerisinde yer aldıkları grupların performansları, okul öğrencilerinin son iki yıldaki üniversiteye giriş oranlarından yararlanılarak hesaplanmıştır. Grup performanslarına ilişkin veriler Çizelge 3'de sunulmuştur. Bu noktada "TKY uygulayan" ve "TKY uygulamayan" okul grupları arasında "TKY unsurları" ve "Örgüt performansı" bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını görebilmek için, analiz yöntemi olarak "Mann-Whitney U Testi" tercih edilmiştir. Mann-Whitney U Testi kimi zaman Mann-Whitney-Wilcoxon Testi olarak adlandırılmakta olup; iki ana kütlein aynı şekle sahip olup olmadığını, dolayısıyla ana kütle ortalamalarının da birbirine eşit olup olmadığını araştıran bir testtir (Aaker, Kumar ve Day, 1998; Hamburg, 1977; Köksal, 1998). T-testi bilindiği gibi iki bağımsız örneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için geliştirilmiştir (Bayram, 2004: 80). Ancak bazen değişkenlerin normal dağılmamaları veya seçilen örneklemin bir normal dağılımın parçası olup olmadığını söyleyemeyecek kadar küçük olması mümkündür. Bu durumda grupların ortalamalarının farklılıklarını sınamak için t-testini uygulamak çok anlamlı olmayacaktır. Bu tür durumlarda Mann-Whitney U testinin kullanılması tavsiye edilmektedir. Çizelge 2 ve 3, Mann-Whitney U testi sonucunda toplam kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan okullardan oluşan grupların tüm alt ölçeklerde ve bağımlı değişken olan okul performansı bağlamında 0.05 anlamlılık düzeyinde birbirlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

ÇİZELGE 3: Okul Performansına İlişkin Grup Ortalamaları

	TKY ÇALIŞMASI	
	Uygulayanlar	Uygulamayanlar
Okul performansı **	26,83	8,00

** P < 0,05, N=15

Son olarak, iki grup arasında uygulamaları bakımından farklılıklar gösteren TKY unsurlarının örgüt performansı ile ilişkileri araştırılmıştır. Yapılan

Spearman korelasyon analizi sonrasında tedarikçi ortaklığı ve stratejik kalite yönetimi dışında tüm unsurların okul performansı ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde oldukları belirlenmiştir. Okul performansı ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde olmaya çok yaklaşan ancak bu tür bir ilişkiye sahip olamayan tedarikçi ortaklığı ve stratejik kalite yönetimi unsurlarının bu konumda olmalarının altında çok çeşitli nedenlerin yatması olasıdır. Örneğin okulların, kendilerine öğrenci gönderen okulların kalite düzeylerine çok fazla müdahale etme şanslarının bulunmaması bu nedenlerden bir tanesi olabilir. Tablodaki diğer sonuçlara bakıldığında, okul performansının müşteri odağı ile ilişkisi en güçlü ilişki olarak görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları Çizelge 4’de sunulmaktadır.

ÇİZELGE 4: TKY Unsurları ve Okul Performansı Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

TKY Unsurlarına İlişkin Alt Ölçekler	Okul Performansı
İnsan ve Müşteri Yönetimi	0,57*
Tedarikçi Ortaklığı	0,47
Gelişim Enformasyonun İletimi	0,61*
Müşteri Odağı	0,83**
Dış Çevre Yönetimi	0,55*
Stratejik Kalite Yönetimi	0,50
Takım Çalışması	0,67**
Kısa Vadeli Planlama	0,62*
Kalite Geliştirme ve Ölçüm Sistemleri	0,62*
Kalite Kültürü	0,65**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $n=15$

SONUÇ

Bu çalışmada, daha önceki yıllarda, kurumsal çevreyi çok fazla dikkate almayan Stratejik Seçim Teorisi ve teknik çevrenin etkilerini hafife alıyor gibi görünen Kurumsal Örgüt Teorisi arasında bir köprü kurulmaya çalışılmıştır. Teorik zemini desteklemek için, eğitim sektöründen toplanan veriler analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, iki teoriyi de doğrulamakta ve bu iki teorinin birlikte gerçekleşebileceğini gözler önüne sermektedir. Kurumsal ve stratejik seçim teorilerinin varsayımlarını destekler nitelikte Türkiye’de orta öğretimde TKY uygulamaları, Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönergesi ve örgütlerin iradeleriyle okullar arasında yayılmıştır. Ancak, bazı

okullar TKY uygulamasını törensel tarzda benimserlerken, diğer okullar ise TKY uygulamalarını günlük işleyişlerine bilinçli olarak yansıtılmışlardır. TKY'yi gerçekten uygulayan örgütlerin bu istekliliklerinin altında, Stratejik Seçim Teorisi'ni destekler nitelikte temel faktör olarak TKY'nin okul performansına olumlu katkılar sağlayacağına ilişkin inançlar yatmaktadır. Bu gruptaki okullar, çalışmanın çeşitli noktalarında da vurgulandığı gibi, TKY'ye yönelik talimatların uygulanıp uygulanmadığının Milli Eğitim Bakanlığı'nca yeterince kontrol edilmemesi nedeniyle, TKY'yi uygulamamak gibi bir seçenekleri olduğu halde, stratejik seçim teorisinin içeriğine uygun biçimde aktif tavır sergileyerek bir tercihte bulunmuşlar ve TKY'yi günlük işleyişlerinin bir parçası haline getirmişlerdir. Nitekim araştırma bulguları da, bu örgütlerin beklentilerini doğrular nitelikte okul performansı ve TKY unsurları arasındaki kuvvetli ve pozitif ilişkiye işaret etmektedir. Diğer gruptaki okullar ise TKY'yi uygulamamaya yönelik pasif tavırlarını, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönergesi sonrasında da sürdürmüşler yani herhangi bir stratejik tercihte bulunmamışlardır. TKY'yi gerçekten uygulayan okulların istekliliğini besleyen diğer faktörler arasında; birçok okul yetkilisinin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın kalite uygulamalarının okullar arasında yayılımına ilişkin kararı öncesinde de bireysel olarak çeşitli kalite yönetimi deneyimleri yaşamış olmaları; okulların, kuruluş esnasında maddi desteğini ve ismini aldıkları, kalite kültürüne sahip üretim örgütleri ile yoğun dirsek temasında olmaları ve kültür kopyalanması yaşamaları; Bursa'nın belediyelerinden, üretim örgütlerine kadar çok farklı doğada ama ortak paydaları kaliteyi uygulamaları olan, kalite ödülleri kazanan birçok örgüt bünyesinde barındıran bir şehir olması ve okulların bu kalite seferberliğinden etkilenmeleri vb. vardır. Bu düşüncemiz literatürde de yeniliklerin yayılımında sosyal şebekelerin etkilerine odaklanan birçok çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir (Abrahamson ve Rosenkopf, 1997; Westphal ve diğerleri, 1997). Sonuçta; TKY'nin performanslarında olumlu etkiler yaratacağına inanan bazı okullar; Meyer ve arkadaşlarının (1983), okulların genellikle sırtlarını teknik sisteme dönüp, yüzlerini kurumsal çevreye çevirecekleri yönündeki varsayımlarının aksine, mitolojideki Tanrı Janus benzeri bir davranış sergileyip bir yüzlerini teknik sisteme, diğerini ise kurumsal çevreye yöneltmişler ve TKY'yi bilinçli olarak işleyişlerinin bir parçası haline getirmişlerdir.

Öte yandan bu çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Çalışmanın birinci kısıdı örneklemin küçüklüğüdür. Bazı okulların denetleniyormuş hissine kapılmaları veri toplama işlemi güçleştirmiştir. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise, stratejik seçim kavramından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada daha önce de ifade edildiği gibi stratejik seçim kavramı, eyleyenin fayda yaratmak düşüncesiyle mevcut tutumunu değiştirdiği aktif bir tavır anlatmak için kullanılmıştır. Ancak ilgili yazında bu konuda tam bir fikir birliği ve netlik yoktur. Öyle ki Montanari (1979: 210) konunun öncülerinden John Child'ın

bile konuyu enine boyuna tartışmakla beraber pek net bir tanım ortaya koymadığını dile getirir. Bu konuyla ilgili yazında, bu çalışmada benimsenen düşüncenin aksine pasif tutumların da stratejik seçim olarak kabul edildiği çalışmalar mevcuttur (Oliver, 1991).

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., Kumar, V. ve Day, G. S. 1998. *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Abernethy, M. ve Chua, W. F. 1996. A field study of control system “redesign”: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary accounting research*, 13(2): 569-606.
- Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16(3): 586-612.
- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of management review*, 21(1): 254-285.
- Abrahamson, E. ve Fairchild, M. 1999. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative science quarterly*, 44(4): 708-740.
- Abrahamson, E. ve Rosenkopf, L. 1997. Social network effects on the extent of innovation diffusion: A computer simulation. *Organization science*, 8(3): 289-309.
- Adam, E. E. 1994. Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of operations management*, 12: 27-44.
- Adebanjo, D. ve Kehoe, D. 1999. An investigation of quality culture development in UK industry. *International journal of operations & production management*, 19(7): 633-650.
- Aksoy, B. 2004. Eğitimde toplam kalite dönemi. [http://geocities.com / egitimcilersitesi_dosya/d3-egt-kl-donemi.htm](http://geocities.com/egitimcilersitesi_dosya/d3-egt-kl-donemi.htm). (Erişim tarihi: 24.10.2004).
- Ang, S. ve Cummings, L. L. 1997. Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing. *Organization science*, 8(3): 235-256.
- Astley, W. G. ve Van de Ven, A. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 28: 245-273.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. 1997. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1): 93-117.
- Bayram, N. 2004. *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization studies*, 20(5): 777-799.
- Bedeian, A. G. 1990. Choice and determinism: A comment. *Strategic management journal*, 11(7): 571-573.
- Bourgeois III, L. J. 1984. Strategic management and determinism. *Academy of management review*, 9(4): 586-596.
- Bourgeois III, L. J. ve Eisenhardt, K. M. 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7): 816-835.

- Burnes, B. 1996. No such thing as...a “one best way” to manage organizational change. *Management decision*, 34(10): 11-18.
- Burnes, B. 1997. Organizational choice and organizational change. *Management decision*, 35(10): 753-759.
- Burns, T. ve Stalker, G. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Brah, S. A., Tee, S. S. L. ve Rao, B. M. 2002. Relation between tqm and performance of Singapore companies. *International journal of quality & reliability management*, 19(4): 356-379.
- Cao, G., Clarke, S. ve Lehaney, B. 2000. A systemic view of organisational change and TQM, *The TQM magazine*, 13(3): 186-193.
- Child, J. 1972. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22.
- Child, J. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1): 43-76.
- Coate, L. E. 1990. TQM at Oregon State University. *Journal for quality and participatio*, December: 90-101.
- Covalevski, M. A. ve Dirsmith, M. W. 1988. An Institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative science quarterly*, 33(4): 562-587.
- Dalglish, S. 2003. My ideal quality system. *Quality*, 42(7): 14.
- Dar-El, E. M. 1997. What we really need is tpqm!. *International journal of production economics*, 52(1/2): 5-13.
- Dean, J. W. ve Bowen, D. E. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19: 392-418.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociologic review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991 (Der.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Donaldson, L. 1996. *For positivist organization theory*. London: Sage Publication.
- Edelman, L. B. 1992. Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American journal of sociology*, 97(6): 1531-1576.
- Edelman, L. B. ve Suchman, M. C. 1997. The legal environments of organizations. *Annual review of sociology*, 23: 479-515.
- Efil, İ. ve Eryılmaz, M. 2004. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında sektör, örgüt ve alt ünite bağlamında farklılıkların incelenmesi ve bir araştırma. *12. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. ve Manippallil, M. 1995. Are total quality management programmes in higher education worth the effort?. *International journal of quality & reliability management*, 13(6): 29-44.
- Fisher, J. 1993. TQM: A warning for higher education. *Educational record*, Spring: 15-19.
- Geletkanycz, M. A. ve Hambrick, D. C. 1997. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative science quarterly*, 42(4): 654-681.

- Goodrick, E., ve Salancik, G. R. 1996. Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative science quarterly*, 41(1): 1-28.
- Goodstein, J. D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work family issues. *Academy of management journal*, 37(2): 350-382.
- Gopalakrishnan, S. ve Dugal, M. 1998. Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *The international journal of organizational analysis*, 6(2): 146-164.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. 1993. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of management journal*, 36(5): 1052-1081.
- Hamburg, M. 1977. *Basic statistics: A modern approach*. New York: Harcourt Brace Jovanovich International Edition.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 49: 149-164.
- Hasan, M. ve Kerr, R. M. 2003. The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organizations. *The TQM magazine*, 15(4): 286-291.
- Hitt, M. A. ve Tyler, B. B. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic management journal*, 12(5): 327-351.
- Hrebiniak, L. G. ve Joyce, W. F. 1985. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative science quarterly*, 30(3): 336-349.
- [Http://earged.meb.gov.tr/mlo/MLO.htm](http://earged.meb.gov.tr/mlo/MLO.htm). Müfredat okulları modeli. (Erişim tarihi: 23.10.2004).
- [Http://toplamlite9.sitemynet.com/eacitablo.htm](http://toplamlite9.sitemynet.com/eacitablo.htm). Eğitimde acı tablo. (Erişim tarihi: 24.10.2004).
- [Http://www.absoluteastronomy.com/encyclopedia/M/Ma/Mann-Whitney_U1.htm](http://www.absoluteastronomy.com/encyclopedia/M/Ma/Mann-Whitney_U1.htm). (Erişim tarihi: 05.04.2005)
- [Http://www.eyupluilkogretim.com/rehberlik/pog.htm](http://www.eyupluilkogretim.com/rehberlik/pog.htm). Planlı okul gelişimi. (Erişim tarihi: 23.10.2004).
- [Http://www.saburchill.com/Bbiology/downloads/001.pdf](http://www.saburchill.com/Bbiology/downloads/001.pdf). The Mann-Whitney U Test. (Erişim tarihi: 05.04.2005)
- [Http://www.zbikir.8k.com/mlostd.html](http://www.zbikir.8k.com/mlostd.html). Müfredat laboratuvar okulları tanıtımı. (Erişim tarihi: 25.10.2004).
- [Http://29ekim.tripod.com/Sayfalar/mlo.htm](http://29ekim.tripod.com/Sayfalar/mlo.htm). 29 Ekim ilköğretim okulu: MLO nedir?. (Erişim tarihi: 25.10.2004).
- İmai, M. 1994. *Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı*. BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. Yayınları.
- Jaideep, M. ve Kumar, A. 1997. The need for implementing total quality management in education. *International journal of education management*, 11(3): 131-135.
- Jepperson, R. L. 1991. Institutions, institutional effects, and institutionalism. Powell, Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Judge, W. Q. ve Zeithaml, C. P. 1992. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *The Academy of management journal*, 35(3): 766-794.
- Juran, J. M. ve Gryna, F. M. 1993. *Quality planning and analysis*. Newyork: McGraw-Hill.
- Kastamonu Milli Eğitim Müdürlüğü Bülteni**, 2004. Eğitim ve toplam kalite yönetimi. Sayı: 7. <http://kastamonu.meb.gov.tr/ToplamKalite/b%C3%BCltenler/7.B%C3%BClten.doc>. (Erişim tarihi: 25.10.2004).
- Koch, J. W. 2003. TQM: Why is its impact in higher education so small?. *The TQM magazine*, 15(5): 325-333.
- Köksal, B. A. 1998. *İstatistik: Analiz metotları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Kraatz, M. S. ve Zajac, E. J. 1996. Exploring the limit of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American sociologic review*, 61(5): 812-836.
- Kwan, P. Y. K. 1996. Application of total quality management in education: Retrospect and prospect. *International journal of educational management*, 10(5): 25-35.
- Lai, K. H., Weerakoon, T. S. ve Cheng, T. C. E. 2002. The state of quality management implementation: A cross sectional study of quality oriented companies in Hong Kong. *Total quality management*, 13(1): 29-38.
- Lawrence, P. ve Lorsh, J. 1967. *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83: 340-363.
- Meyer, J. W. ve Scott W. R. 1983. (Der.). *Organizational environments: Ritual and rationality*. London: Sage Publication.
- Meyer, J. W., Scott, W. R. ve Deal, T. E. 1983. Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of educational organization, Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (Der.), *Organizational environments: Ritual and rationality*. London: Sage Publication.
- Miles, R. E. ve Snow C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. Tokyo: McGrawhill Series in Management.
- Montanari, J. R. 1978. Managerial discretion: An expanded model of organization choice. *Academy of management review*, 3(2): 231-241.
- Montanari, J. R. 1979. Strategic choice: A theoretical analysis. *Journal of management studies*: 202-221.
- Montes, J. L., Jover A. V. ve Fernandez, L. M. M. 2003. Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International journal of quality & reliability management*, 20(2): 189-209.
- North, D. C. 1990. *Institutions: Institutional change and economic performance*. Newyork: Cambridge University Press.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional process. *Academy of management review*, 16(1): 145-179.
- Oliver, C. 1997. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The Canadian construction industry. *Journal of management studies*, 34(1): 99-124.

- Owlia, M. S. ve Aspinwall, E. M. 1997. TQM in higher education: A review. *International journal of quality & reliability management*, 14(5): 527-543.
- ÖSYM. 2003. Orta öğretim kurumlarına göre 2003 öğrenci seçme sınavı sonuçları, ÖSYM yayınları, No: 2004-1, Ankara.
- ÖSYM. 2004. Orta öğretim kurumlarına göre 2004 öğrenci seçme sınavı sonuçları, ÖSYM yayınları, No: 2004-5, Ankara.
- Özen, Ş. 2002. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 47-90.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Perrow, C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociologic review*, 32: 194-208.
- Powell, W. W. ve DiMaggio, P. J. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Powell, T. C. 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic management journal*, 16: 15-37.
- Reed, R., Lemak, D. J. ve Montgomery, J. C. 1996. Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of management review*, 21(1): 173-202.
- Reeves, C. A. ve Bednar, D. A. 1994. Defining quality: Alternatives and implications, *Academy of management review*, 19(3): 419-445.
- Samsun Milli Eğitim Müdürlüğü Bülteni**. 2004. (http://samsun.meb.gov.tr/birim/program/bulten/MLO_kasim_bulten.htm). Erişim tarihi: 16.02.2005.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Genişletilmiş 2. baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Scott, R. W. 1987. The adolescence of institutional theory, *Administrative science quarterly*, 32(4): 493-511.
- Scott, R. W. 1995. *Institutions and organizations*. London: Sage Publication.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. Newyork: Harper & Row.
- Selznick, P. 1996. Institutionalism “old” and “new”. *Administrative science quarterly*, 41(2): 270-277.
- Sıla, I. ve Ebrahimpour, M. 2003. Examination and comparison of the critical factors of total quality management (tqm) across countries. *International journal of production research*, 41(2): 235-268.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. ve Schoroeder, R. G. 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective, *Academy of management review*, 19(3): 537-564.
- Sohail, M. S. ve Hong T. B. 2003. TQM practices and organizational performances of smes in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 10(1): 37-53.
- Terziovski, M. ve Samson, D. 1999. The link between total quality management practice and organisational performance. *International journal of quality & reliability management*, 16(3): 226-237.
- Van de Ven, A. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5): 590-607.
- Weick, K. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 21: 1-19.

- Westphal, J. D., Gulati, R. ve Shortell, S. M. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of tqm adoption. *Administrative science quarterly*, 42(2): 366-394.
- Whittington, R. 1988. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of management studies*, 25(6): 521-536.
- Whittington, R. 1989. *Corporate strategies in recession and recovery: Social structure and strategic choice*. London: Unwin Hyman.
- Woodward, J. 1965. *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Zbracki, M. J. 1998. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative science quarterly*, 43(3): 602-636.

Mehmet Eryılmaz, lisans derecesini 1997 yılında Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nden, yüksek lisans derecesini 2001 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı'ndan, doktora derecesini ise 2005 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı'ndan almıştır. Araştırmacının ilgi alanları örgüt teorisi ve stratejik yönetimdir. E-Posta: eymener@yahoo.com.