

Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dönüşüm 8

Neşe Öner Şeker¹

Özet

Dünya sistemi anlayışı, rekabet edilebilirlik ve dijitalleşmenin artması, işletmeleri örgütsel sürdürülebilirliklerini ve meydana gelen değişimleri etkin olarak yönetmelerine bağlı bir hale getirmiştir. Değişim yönetimi stratejik bir süreç olarak, örgütlerin, çevresinde meydana gelen yeniden yapılanmalarına uyumunu ve bu uyum sürecinde çalışan katılımını amaçlamaktadır. Bu kapsamdaki örgütsel dönüşümse, yapısal değişikliklerle birlikte çalışanların davranışsal boyutlarını da içine alan, kültürel ve teknolojik ilerlemeler bağlamında bütünsel bir yenilenme süreci olarak ifade edilir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, örgütsel dönüşümü, değişim yönetimi ve onun temel bileşenleriyle birlikte ele alarak, sürecin başarı ve karşılaşılan direnç unsurlarını teorik olarak incelemek ve açıklamaktır. Bulgular, başarılı bir değişim yönetimiyle birlikte bütünsel bir yaklaşım olarak örgütsel dönüşüm sürecinin sürdürülebilir rekabette, önemli stratejik bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Giriş

Mevcut dönemde dünya çapında meydana gelen etkileşimin bir sonucu olan hızlı gelişen teknolojiler, dijital yenilenme süreçleri ve sürdürülebilirlik beklentileriyle ortaya çıkan rekabet baskıları, örgütleri istikrarlı bir dönüşüm ihtiyacıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Değişim, yenileşimle birlikte gelen belirsizlik ve esneklik, bugünkü dünyayı ve örgütlerin faaliyet alanlarını tanımlamak için sık kullanılan kavramlar olmuştur (Predişcana ve Roibanb, 2014). Bu bağlamda örgütler rekabetçiliklerini korumaları için dijital teknolojilere yatırım yapmakta, mevcut kaynak ve yeteneklerini stratejik şekilde kullanarak uygulamalarını ve çalışma modellerini yapısal olarak değiştirme yoluna gitmektedirler (Gong ve Ribiere, 2021). Böylece örgütler, varlıklarını sürdürmeleri için mevcut düzeni korumak yerine eldeki potansiyelleri yeniden yapılandırarak stratejik bir tercihle birlikte

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, neseonerseker@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0003-3014-3259>.

örgütlerin varoluşsal gerekliliği olan sürekli iyiye olan dönüşümlerini de gerçekleştirmektedirler. Bu doğrultuda, değişim yönetimi kuramsal olarak, örgütlerin içsel ve dışsal çevreleriyle birlikte uyum halinde, gelişmeyi sağlayan faktörlerin farkında olup, algılamaları ve anlamaları sürecinde önemli yönetsel bir işlev haline gelmektedir.

Örgütsel değişim, işletmelerin yapı, süreç, yetenek, rol ve sınırlarını yeniden şekillendirilmesini gerektiren çok yönlü bir olgu olarak ifade edilmektedir (Holopainen vd., 2022). Bu değişimler, örgütlere önemli derecede performans iyileştirmeleri sağlamasına karşın (Vial, 2019), özellikle dijital teknolojilerin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar değişimin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu başarısızlıkların en yaygın nedeni çalışan tepkisi olarak direnç, önemli bir engel oluşturmaktadır (Oludapo vd., 2024). Çalışanların bu tepkisi; uyum sürecine ve asıl değişime verilecek kapsamlı bir anlayışa dayanan bilişsel ve davranışsal tepki olarak ifade edilmektedir (Peng vd., 2020). Bu tepkiler, büyük ölçüde, örgüt yöneticilerinin değişimi nasıl başlatmış olduklarıyla ilişkili bir durumdur. Yönetici tarafından değişime karşı verilen olumsuz bir tutum ya da anlayış, değişimin hızlı gerçekleşmesi ya da bütün örgütü kapsamaması durumunda, iş yükünün ve belirsizliğin artacağı anlamı taşımaktadır (Beare vd., 2020). Bu durumdaysa, genel olarak çalışanlarda değişime karşı bir direnç ortaya çıkmaktadır.

Çalışan direncini ortadan kaldırıp başarılı şekilde uygulanması için çalışanların örgütsel değişimle kurduğu ilişkiye bakmak gerekmektedir (Shura vd., 2017). Çalışanları değişim süreçlerine katılmalarını sağlamak, bu tepkilerle yakından ilişkiler kurmak anlamına gelmektedir ve olumlu yönde dönüştürmek muhtemeldir (Albrecht vd., 2020). Değişimi başlatacak olanlar, bunu çalışanların beklentileriyle uyumlu şekilde başlattığında, değişime karşı olumlu bir anlayış tutumuyla sürece bağlı kalma eğilimi yaratmaktadır ve değişime olan direnci de en az seviyeye indirmiş olmaktadır (Helpap, 2016). Bu nedenle değişimi başlatacak ve yönetecek olanların değişime karşı olan inanç, tutum ve algıları sadece yapısal ya da teknolojik bir süreç olduklarını yansıtmaktan ziyade, kültürel çeviklik, örgütsel öğrenme, dijital değişim ve sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ilişkili bir süreç olduğunu vurgulamalıdır.

Alan yazında örgütsel değişimle ilgili yapılan yayınların analiz incelemelerinde, başta liderlik, olmak üzere içinde bulunulan örgütün kültürü, yenilik anlayışları, teknoloji ve dönüşüm kaynakları anahtar kavramların öne çıktığı görülmektedir. Bunlarla birlikte çevre, örgütsel yapı, başarı, strateji, performans, önlem ve teknik gibi değişkenlerde birlikte ele alınmakta ve bu kavramların değişim yönetimindeki önemini vurgulamaktadır (Kurt ve Han, 2021). Bu çerçevede, örgütsel dönüşümün yapısal bir değişimden ibaret

olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel olarak başta liderliğin öncü olduğu, teknolojik, kültürel, öğrenmeye dayalı, bilişsel ve davranışsal yenilenme süreci olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın ana teması, değişim yönetimi ve zorlukları, değişim süreçlerinde kullanılan kuramsal modellerin güncel literatürle birlikte değerlendirmesi ve beraberinde gelen örgütsel dönüşüm süreci, rekabetçilikle ilişkisi ve işletmelerde meydana gelen değişim yönetimi ve dönüşüm uygulamalarını ilişkileriyle birlikte ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, örgütlerin sürdürülebilir rekabetçilik anlayışı kazanmaları, çevresel esneklik ve belirsizliklere karşı geliştirilen dayanıklılıklarını ve örgüt içi dönüşümlerini başarıyla gerçekleştirmelerine kaynak olması beklenmektedir.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Değişim Yönetimi

Kavramsal olarak değişim yönetimi, başlangıcı ve bitişi belli olan bir program ya da proje olarak tanımlanırken, zamanla değişerek, bu alanda yeni anlayışlar ve ifadeler ortaya çıkmıştır. Mevcut işletme dünyası kapsamında değişim yönetimi, örgütlerin karmaşık ve sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışırken, geçirdikleri dinamik süreç olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, çevresel, yapısal ve teknolojik bütün değişimlerle istikrarlı bir şekilde uyumlu olmalarını ve bu süre boyunca da çalışan ve diğer paydaşların da katılımını gerektiren, örgütün kültürel olarak dönüşümünü hedefleyen yönetsel bir anlayıştır (Awad ve Martin-Rojas, 2024). Kavramsal temelini Lewin'in (1947), çözülme, değişim ve yeniden donma olan üç aşamalı modeliyle atıldığı ifade edilmektedir. Bu modelle, örgüt içerisindeki bilişsel ve davranışsal kalıpların yeniden yapılandırılması temel alınmıştır.

Kotter'in (1996), aciliyet duygusu oluşturma aşamasıyla başlayan, güçlü bir rehberlik servisinin oluşturulması, örgüt vizyonu oluşturulması, bu vizyonun iletilmesi ve buna göre hareket edilmesi, kısa vadeli kazanım oluşturulması, değişim iyileştirmelerini pekiştirme ve yeni anlayışları örgütsel hale getirmeden oluşan sekiz aşamalı maddelerin yönetsel sürece dâhil edilmesiyle değişimi stratejik bir boyuta taşımıştır. Daha sonra ise Jeff Hiatt (2006) tarafından geliştirilen Awareness, farkındalık; Desire, isteklilik; Knowledge, bilgi; Ability, yetenek ve Reinforcement güçlendirme anlamlarına gelen kısaca ADKAR modeli değişimin insan odaklı olduğunu vurgulamıştır. Çünkü bu modelle değişim, kişisel anlamda farkındalık, istek, bilgi, beceri ve pekiştirme faktörlerini içermektedir. Bugünkü çalışmalarda da, değişim yönetimi denilince, teknolojik ilerlemelerle gelen dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik kavramlarıyla anılan rekabetçiliği arttıran

dinamik ve bütünsel bir yönetsel süreçtir (Anusi ve Mutambara, 2022). Bu kapsamda çalışmada, değişim yönetimi kavramının tanımı ve değişimi gerektiren nedenleri incelenecek, değişim ilkeleri, değişimde karşılaşılan zorluklar ve çözüm stratejileri detaylı şekilde açıklanacaktır.

1.1.1. Değişimin Tanımı, Özellikleri ve Çeşitleri

Tanımı

Değişim en temel biçimde, zamanla önceki durumdan sonraki duruma geçiş (Wilbers ve Brankovic, 2023); yapı, süreç, değer ya da örgüt gibi toplumsal unsurlarda bir farklılaşma; kısaca dönüşüm (Onu and Shekwo, 2022); herhangi bir ilerleme ya da gerileme durumu olmadan gerçekleşen olgu (Sodikova and Eryigitova, 2022); bireyi, toplumu ve örgütleri kapsayan bir dönüşüm hareketi, iyileşme ve olgunlaşma süreci (Scott, 2023) şeklinde ifade edilmektedir. Bugünkü bilgi temelli toplumla, daha karmaşık ve dinamik bir yapı haline gelen örgütler de bakış açılarını, uygulamalarını sürekli olarak değişen ve gelişen koşullara uyarlamaya çalışmakta ya da tamamen değiştirmektedir. Böylece, sürekli değişim hareketinin olduğu bir yönetim sürecinde var olmaya; esneklik ve hızlı çalışma şekilleriyle sürdürülebilirlik sağlamaya çalışmaktadırlar (Koçel, 2021a).

Bu bağlamda, örgütsel olarak değişim, örgütün herhangi bir alanında ve sürecindeki değişimi ya da gerçekleştirilen hareketin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Levovnik ve Gerbec, 2018). Başka bir ifadeye göre, bir örgütün, mevcut durumundan, istenen, amaçlanan rekabetçiliğini arttıran süreç hareketi; istenen durumu gerçekleştirmek için, var olan durumdan diğerine geçme olarak tanımlanmaktadır (Hussain vd., 2018). Bu tanımlardan yola çıkılarak, örgütsel değişim, örgütleri ilgilendiren bütün konularda süregelen bir farklı hale getirme, yeni bir konum, yapı veya sürece geçme, mevcut ve eskisinden farklı; daha iyi olma durumu olarak ifade edilebilmektedir.

Özellikleri

Değişim, bireysel ve örgütsel olmak üzere farklı özellikler gösteren iki yapıda değerlendirilmektedir. Bireysel değişimin temelini, kişilerin sürekli yeni bilgilerle, zihni olarak kendilerini geliştirmeleri, davranışsal farklar yaratarak, yeni iş yapma becerileri geliştirmeleri oluşturmaktadır. Bireylerin yenilikçilik ve yaratıcılık davranışlarıyla ilgili olan bu durumlar, örgütsel değişimlerin de temel faktörlerini oluşturmaktadır. Çalışan bireylerin değişime hazır olması, değişime vereceği tepkiler; destekleyici, çekimser ya da direnç durumları, değişimin bireysel düzeydeki davranışsal ve psikolojik özelliklerini içermektedir (Kozcu, Nezcen ve Özmen, 2021).

Değişimin bireysel alandaki diğer bir özelliği çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesi durumudur. Burada çalışan bireylerin örgütle aralarındaki ilişkiyi ve kariyer durumunu kapsamaktadır. Diğer durumsa, bireyin hisleriyle, çalışılan örgüte olan bağlılığını, sadık olma ya da olamama durumunu ifade etmektedir. Bireysel düzeyde değişim son olarak, örgütle çalışanların kültür ve değerleri arasındaki ilişkileri kapsamasıdır (Koçel, 2021b). Çalışan bireylerle içinde bulunduğu örgüt değerleri ne kadar uyuyor ve birbirini tamamlıyorsa değişimin de o derece başarılı olabileceği düşünülmektedir.

Değişimin örgütsel boyuttaki özellikleri olarak öncelikle, bir örgütün değişimi başlatabilme ve sürdürebilme kapasitesi olarak; kaynakları, öğrenme altyapısı, yönetsel beceri özellikleri bakımından değişime hazır olma ve gerçekleştirebilme durumunu ifade etmektedir. Bununla birlikte örgüt yapısı, çalışma süreçleri, insan kaynakları faaliyetleri, örgüt kültürü ve teknoloji olmak üzere birden fazla bileşeni içeren özelliğinin olmasıdır. Çok boyutlu bileşenden oluşan ve etkileşimi sağlayan bu özellik, değişimin planlanma ve yürütülme aşamasında karmaşık hale gelse de, durumlar iyi yönetildiğinde başarılı bir sonuca götürmektedir (Talaja, Skokic and Mise, 2023).

Örgütler için değişim, bugünkü küresel ölçekte aralıklı bir olay olmaktan çıkarak, sürekli, yinelemeli ve zamanla daha yüksek hızda gerçekleşen bir süreç haline gelmiştir. Değişimin sürekliliği, örgütsel olarak rutinlerin daha sık şekilde ve yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu durumsa örgütlerin belirsizlik düzeyini ve uyumla birlikte dayanıklılık yeteneklerinin önemini de artırmaktadır (Barbosa and Pereira, 2023). Sürekli değişimin gerçekleşmesi durumuyla örgütlerin başarılı olmaları, öğrenme süreçlerini örgütsel düzeye çıkarma, yeni yetenek ve beceriler geliştirmeleri ve sürekli yenileşim seviyelerine bağlı olmaktadır. Bu özelliklerle, değişimin yapısal müdahalelerle sınırlı bir durum olmadığı, örgütün öğrenme şekli ve yeni uygulamaları içselleştirme durumlarını ifade ettiği anlaşılmaktadır (Montreuil, 2023). Örgütsel değişim süreci, geçici olmanın ötesinde, yeni uygulamalar, normlar ve yapıların örgütsel seviyeye çıkarılmasıyla sürdürülebilir bir yönetim anlayışı sağlanmalıdır. Örgütsel öğrenme, inovasyon, çok boyutlu yapısıyla sürdürülebilir bir değişim sürecinin başarısı, bütün bu özelliklerin birbiriyle uyumlaştırılarak sürece dahil edilmesine bağlı bir durum olarak değerlendirilmektedir (Errida and Rotfi, 2021a).

Çeşitleri

Alan yazında, değişim olgusunun niteliğinde meydana gelen gelişmeleri, ne düzeyde etki ettiği ve bu gelişmelerin, değişimlerin ne kadar süreyle gerçekleştiği konularında bir ayırım yapmak oldukça yaygınlaşmıştır. Yapılan

son sistematik incelemelerde çok boyutlu olarak, çalışan tepkisi ve örgütsel başarı bağlamında değişimin; planlı-plansız, mikro-makro, zamana yayılmış-ani, iyileştirme şeklinde adım adım-radikal (köklü), öngörücü-tepkisel, dar-geniş kapsamlı, aktif-pasif ve evrimsel-devrimsel sınıflandırmaların etken unsurlar olduğu vurgulamaktadır. Bu unsurların her biri farklı yönetim, liderlik ve iletişim stratejileri gerektirmektedir (Strid, Juras and Yung, 2023; Walk and Handy, 2023). Bu sınıflandırmaların nitelikleri ve önemi aşağıda sırayla açıklanmaktadır.

Planlı ve Plansız Değişim

Değişimin, hedeflerinin, zamanı ve uygulama adımlarının yönetim tarafından önceden belirlenerek uygulamaya geçirilen ve yürütülen bir süreç olarak değerlendirilen planlı değişim, yüksel ölçüde öngörülebilirlik ve koordinasyon gerektirmektedir. Özellikle geniş kapsamlı yapılacak değişim ve dönüşümlerde planlı yaklaşım sergilenmektedir. Yapılan çalışmalarda planlı gerçekleştirilen değişim süreçlerinin uygulama risklerini azalttığı görülmektedir (Zainol, Kowang, Hee, Fei and Kadir, 2021). Plansız yapılan değişimlerse, önceden belirlenmemiş, dışardan kaynaklanan krizler veya beklenmedik iç dinamikler sonucunda gerçekleşen adaptasyon sürecidir. Bu değişim türü, hızlı karar alma ve esneklik gerektirmeyken, genellikle çalışanların direnç artışıyla da ilişkilendirilmektedir (Mathur, Kapoor and Swami, 2023).

Mikro ve Makro Değişim

Çalışanlar arasında, ekip olarak ya da süreçlerde meydana gelen, sınırlı etkileri olan değişimler, mikro değişimler olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleşmesi hızlı ve maliyeti daha düşük olan bu tür, yerel öğrenmeler ve pilot çalışmalar için uygun olduğu söylenmektedir (Harden, Ford, Pattie and Lanier, 2020). Makro değişimler, örgütün büyük bir bölümünü ya da tamamını ilgilendiren, yapısal, stratejik dönüşüm sürecinden oluşmaktadır. Bu tür değişimlerde, kaynak, eş güdüm ve liderlik zorunlu gereksinimlerdendir. Örgütsel bir çabayı, başarı ve başarısızlık sonuçları olmaktadır (Cowen, 2022).

Zamana Yayılmış ve Ani Değişim

Değişimin amacı, konusu ve zaman durumuna göre şekillenen, zamana yayılmış ya da kademeli değişim, daha küçük ve ardışık iyileştirmeler yoluyla gerçekleşmektedir. Bu tür değişimlerde risk oranı düşüktür; uyum ve öğrenme sürecinden oluşmaktadır. Sürekli ya da sürdürülebilir iyileştirme yaklaşımları bu değişim anlayışına örnektir. Ani değişimse, birden gerçekleşerek tüm sistemi sarsabilen ve şok etkisi yaratabilmektedir. Bu tür değişimlerde kriz

yönetimi ve hızlı koordinasyon yeteneği gerektirmektedir. Çalışanlar için stres ve baskı yaratarak, performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Chowdhury and Shil, 2022).

Proaktif ve Reaktif Değişim

Proaktif değişim, örgütlerin gelecek konusunda öngörülerde bulunarak, kendi iradeleriyle gerçekleştirdikleri değişim olarak ifade edilmektedir. Bu tür değişimler, rekabet avantajıyla birlikte stratejik konumlanma amacı taşımaktadırlar. Aynı zamanda proaktif stratejilerin, paydaş katılımını arttırmışından, tüm paydaşlarını bu sürece dâhil etmek istemektedirler. Buna karşın reaktif değişimse, dışarıdan gelen olaylara karşı yapılan tepki olarak gerçekleşen fiiller olarak ifade edilmektedir. Karşılaşılan herhangi bir olaya ya da baskılara verilen yanıt şeklinde yapılan değişimlerdir. Bu tür değişimler, zorunlu ve aceleci kararlar içerebilmektedir bu nedenle uzun dönem etkinliği proaktif anlayışa kıyasla daha düşük olmaktadır (Pertheban ve arkadaşları, 2024).

Geniş, Dar Kapsamlı, Aktif ve Pasif Değişim

Geniş ve dar kapsamlı değişim anlayışını, mikro ve makro değişimle ilişkilendirmek mümkündür. Geniş kapsamlılar, örgütsel stratejinin yeniden tanımlanması, yapılandırılması şeklinde daha karmaşık ve riskli bir süreçken; dar kapsamlı değişimler, tek süreçte iyileştirmeye, daha hedefe odaklı ve yönetilebilir olmaktadır (Bruskin, 2025). Aktif ve pasif değişimse, örgüt eğer çevreyi etkileyebiliyor ve yönlendirme çabasında etkinse aktif değişim olarak tanımlanmaktadır. Sadece çevresel şartlara uyum sağlandığındaysa da bu değişim pasif olarak nitelendirilmektedir. Aktif değişim stratejileri, yenişim ve liderlikle ilişkilendirilirken, pasif değişim stratejileri daha çok riskten kaçınma eğiliminde olmaktadır (Küçüközkan, 2015).

İyileştirme Şeklinde, Radikal, Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Küçük adımlar yoluyla, sürekli öğrenme ve gelişme yoluyla meydana gelen değişimler, iyileştirme şeklinde değişimler olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim türü, kaizen olarak da bilinen değişim yaklaşımı ile bağdaştırılmaktadır (Machuca-Contreras ve arkadaşları, 2023). Radikal değişimlerse, yeni bir iş modelinde, teknolojiye veya kültürde gerçekleştirilecek köklü dönüşümler şeklinde ifade edilmektedir. Süreç geliştirme olarak anılan değişim yaklaşımıyla ilişkilendirilmektedir. Radikal değişimin yönetilmesi, daha karmaşık ve riskli bir durumdadır (Chen, Xie and Zhou, 2024). Evrimsel ve devrimsel değişimlerse, evrimsel, kademeli değişim anlayışıyla ilişkili özelliklere sahiptir. Devrimselse, daha kısa sürede ve köklü dönüşüm olan radikal değişim anlayışıyla bağdaşmaktadır (Mladenova, 2022).

1.1.2. Değişimin Nedenleri

Değişim örgütsel açıdan, amaçta, yapıyla birlikte süreç ve teknolojiye planlı veya zorunlu şekilde yapılan dönüşümleri ifade etmektedir. Alan yazında değişimi gerektiren, yapılmasını zorunlu kılan etkenler genel olarak iki temel grupta incelenmektedir. Bunlar, örgüt içerisindeki liderlik tarzından, stratejik konumlanma, çalışma süreçlerinin verimliliğini artırma hedefleri olarak içsel etkenler şeklinde ve yasal düzenlemeler, pazar koşulları, teknolojik ilerlemeler, ekonomik krizlerden oluşan dışsal etkenler olarak sıralanmaktadır. Etkenlerin bu şekilde ayrımlarının yapılması, değişimin kaynağının analiz edilmesi ve değişime olacak tepki ve müdahalelere stratejiler geliştirmek için kullanmak gerekmektedir (Iraz ve Efeoğlu, 2023).

1.1.2.1. Dışsal Nedenler

Değişime neden olan dışsal etkenler, örgütün dışında gelişen ve dışarıdaki kaynaklara bağlı olarak örgütün uymak zorunda olduğu faktörleri ifade etmektedir. Bugünkü çalışma koşullarında oldukça hızlı ve çok boyutlu olarak gerçekleşen değişimler örgütlerin sürdürülebilirliği için zorunluluk haline gelmiştir. Uluslar ötesinde gerçekleşen, teknolojik ilerlemelerle meydana gelen rekabet baskısı, tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, yaşanan krizlerle gelen ekonomik dalgalanmalar ve devamında yaşanan yasal reformlar örgütleri direk yaşananlara cevap ya da geleceğe öngörmeye dayalı bir dönüşüm sürecine başlatmaktadır. Örgütlerde uyum sağlamak için özellikle etkinlik ve çeviklikle birlikte sürdürülebilir avantajlar sağlama çabası öne çıkmaktadır (Lee ve Jung, 2025).

Bugünlerde yaşanan çok boyutlu dijitalleşmeyle, yapay zekâ teknolojisi, otomasyon ve veri analitiği gelişmeleri, örgüt süreçlerinin yeniden tasarımı, yeni beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini ve bunun sonucu olarak yeni çalışma modellerini gerektirmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler, dışarıdan kaynaklanan bir etken olmasına rağmen, örgüt içerisinde yeni fırsatlar sunan bir etken olarak ele alınmaktadır. Kolay benimsenmesiyle çalışma yapı, süreç ve örgüt kültüründe önemli değişimlere imkân sağlamaktadır (Hatoum, Nasserredine, Musick and El-Jazzar, 2023).

Teknolojiyle gelen dijital yenilikler beraberinde devlet politikalarında, düzenleyici değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Çalışma yasaları ve vergideki yeniliklerle gelen küresel ticaret dönüşümleri de örgütlerde stratejik olarak değişimleri ani ve zorlayıcı olabilmektedir. Özellikle, sağlık, finans ve enerji sektöründeki örgütlerin yasal olarak uyum zorunluluklarının olması örgütsel yapının bilgi sistemleri ve insan kaynağı uygulamalarındaki dönüşümü hızlandırmaktadır (Errida and Lotfi, 2021b). Bu örgütsel

dönüşümlerle gelen, makroekonomik hareketler de, özellikle örgütün sermaye maliyetlerindeki değişimleri, verecekleri yatırım kararlarını ve maliyet yapılarını etkilemektedir. Farklı özellikte rakiplerin pazara girmesi, arz ve talepteki hareketlilik gibi durumlar örgütü süreç olarak stratejik değişime zorlamaktadır. Pek çok çalışma da ekonomide yaşanan şokların performans ve değişim hızını etkilediğini ortaya koymuştur (Sadıku, 2022).

1.1.2.2. İçsel Nedenler

Değişimi gerektiren örgüt içi faktörler olarak, liderlik tarzı ve stratejik karar mekanizması, örgüt kültürü, yetenekler, kaynaklar, çalışanlar arası iletişim ve tutumları, performans baskıları, yeni ürün ve hizmet geliştirme kapasiteleri şeklinde sıralanmaktadır. Bu faktörler, gerçekleşecek olan değişimi planlı ve kontrollü bir şekilde başlatılmasına olanak vermektedir. Bunun içinse örgüt içerisindeki çalışanlar arası iletişim, çalışanların kararlara katılımı, eğitimi ve liderlik destekleri doğru şekilde sağlanmalıdır (Çıtır, 2023). Çünkü örgüt bağlamında değişim, öncelikle üst yönetim biriminde çalışanların stratejik vizyonu, liderlik davranışları ve özellikleriyle bu değişime verdikleri desteklerle başlayabilmektedir.

Liderler, değişim girişimi sırasında amaca uygun stratejilerin ileri sürülmesi, kaynakların sağlanması ve çalışan rollerini yeniden tanımlayarak değişimi başlatmış olmaktadır. Yapılan çoğu çalışmada da örgütsel liderlik tarzlarıyla değişim seviyesi ve başarısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Bagga, Gera and Haque, 2023). Bu bakımdan da yönetici ve diğer üst yönetimden sorumlu çalışanların liderlik etme özellikleri değişimin başlatılması, devamı ve başarıya ulaşması için önem arz etmektedir. Değişimde etkili faktörlerden, örgütsel değerler, inançlar ve iş akışları değişimde taleple birlikte engel de oluşturabilmektedir. Değerler ve kültür açısından yeni düşünce ve fikirlerin benimsenmesiyle birlikte meydana gelebilecek hatalara bakış açıları ve çalışma biçimlerinin de farklı boyutlara ulaşması değişim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve başlayan bu değişimi hızlandırmaktadır (Abawari, Debela and Abegaz, 2024).

Ar-ge kapasitelerinin artmasıyla birlikte gelen dijital becerilerin ortaya çıkması ve olması beklenen yeni yetkinlikler, süreçlerde boşluklar oluşturarak yeni beceriler gerektirmektedir. Bu gereksinimlerde de örgütsel değişime gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Harekete geçirici bu unsurlar, değişimle uyumlu örgütsel yeteneklerin olmaması veya yeni becerilerin edinilmesi gerektiği ihtiyacı olarak algılanmaktadır (Supriharyanti and Sukoco, 2023). Bu durumda çalışan algıları, tutumları ve göstermiş olduğu değişime karşı direnç süreci şekillendirmede oldukça etkili olmaktadır. Özellikle

işin güvencesine karşı duyulan endişeler, yaşanan belirsizlik algısı ya da çalışanlar arası iletişim eksikliği örgütsel olarak değişimi başlatmakla birlikte yönlendirmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliği ve çalışanların kararlara katılımı içsel kaynaklı değişimlerin başarısında anahtar rol oynamaktadır.

Değişimi tetikleyen içsel faktör olarak, örgütün stratejik hedeflerinde meydana gelen sapmalar, istenilen performans hedefine ulaşamaması da yeniden yapılanma gereksinimlerini arttırmaktadır. Bunların beraberinde geride kalınan finansal hedeflerle, kârlılığın düşüşü ve stratejik olarak yaşanan uyumsuzluklar üst yönetim birimini harekete geçirmekte ve örgütsel yapı süreçlerini ve politikalarını değiştirmeyi gerektirmektedir (Christou and Piller, 2024). Süreçlerin yeniden yapılandırılmasını; hiyerarşiyle birlikte, çalışanlar arası yapılan iş bölümleri, biriktirilen bilgi akışlarında meydana gelen tıkanmalar ve verimsizlikler de zorunlu kılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, bunlara ek olarak karar vermede gecikmelerin yaşanması, yatay koordinasyon eksiklikleri de içsel değişimin sürekli hale getirilmesi gerektiğini göstermektedir (Baddah, 2017). Yaşanan değişimler sürekli olduğu takdirde gerçek anlamda örgütsel bir dönüşümün gerçekleşeceği düşünülmektedir.

1.1.3. Değişim Yönetimindeki Zorluklar ve Çözüm Önerileri

Değişimin, yapılan pek araştırmada kolay bir süreç olmadığı ve neredeyse %70'den fazlasının başlangıcında sonlandığını ve istenilen hedefe ulaşamadığı ifade edilmektedir (Boonstra, 2004). Bu zorlukların sebebiyse; öncelikle örgüte ait değişim modelinin ve değişimi başlatıp, yönetecek bir liderin olmamasıyla birlikte, diğer örgüt içerisindeki insan, çalışma, araç-gereç ve teknoloji boyutları, örgütsel vizyon eksikliği ve en önemli zorluk olarak görülen değişime karşı direnç boyutlarından oluşmaktadır. Değişim yönetiminde karşılaşılan zorluklardan, ona karşı verilen tepkiler olarak nitelendirilen çalışan direncinin bireysel, sosyal ve örgütsel boyutlardan oluşmaktadır (Koçel, 2021).

Uyum ve değişime yönelik tepkiler, örgüt çalışanlarının gerçekleşen değişimi zihinsel kavrama biçimlerine ve paralel olarak ortaya koydukları bu tepkilerin davranışsal boyutuyla ilişkilendirilmektedir (Peng ve arkadaşları, 2020). Büyük ölçüde örgüt içerisinde bir değişim modelinin olmamasıyla birlikte bu değişimi başlatacak ve yönetecek liderin de olmaması durumu etkilemektedir. Ayrıca var olan yöneticilerin de liderlik tarzlarına ve diğerlerinin değişimlere ne ölçüde ve nasıl tepki verdiğiyle ilişkilendirilmektedir. Değişime verilen olumsuz tepkilerin önemli bölümü, hızlı gelişen değişimler karşısında örgütün büyük bir bölümünü ya da

tamamını kapsamaması durumunda, iş yükünün fazlalığı, yoğun belirsizlik ve yorgunlukla sonuçlanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Beare vd., 2020).

Değişime verilen tepkilerin, meydana gelen değişimin çalışanlardaki etkilerine yönelik, algı ve değerlendirmesiyle bağdaştığı ifade edilmektedir. Bu tepkiler, çalışanların değişime yönelik kişisel tutum, inanç ve duygularıyla gelişmektedir (Shura vd., 2017). İnsani boyutunu ifade eden bu olgular, bireylerin değişimle bilinen durumdan uzaklaşmayı gerektirmesi ve alışılmış olandan vazgeçememe durumuna tepkilerini ifade etmektedir. Gerçekleşen değişimin başarılı olması, çalışanların örgüt içerisindeki değişimle kurduğu etkileşime bağlı olduğu söylenmektedir (Albrecht vd., 2020). Aşağıda değişim yönetiminde en sık karşılaşılan zorluklar olarak, çalışan direnci boyutlarıyla bitlikte açıklanmış ve bu engellere karşı geliştirilen çözüm stratejileri incelenmiştir.

1.1.3.1. Çalışan Direnci

Kavramsal olarak direnç, bireyin içinde bulunduğu durumu korumaya yönelik algılanan veya gerçek bir tehdide cevap olarak gösterilen gayrı resmi ve gizli davranış olarak tanımlanmaktadır (Mares, 2018). Örgütsel bağlamda, çalışanların bireysel veya grup olarak, değişime karşı duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Bu tepkilerin temelinde genelde belirsizlik yatmaktadır ve bu belirsizliklerle kontrol kaybı yaşayacağını düşünen çalışanların kaygıları artmakta ve örgütsel güven duygularında düşüşler olmaktadır (Khaw, 2022). Tepkilerse çoğunlukla hayır şeklinde bir cevap niteliğinde olmayıp, çalışanlar duruma pasif rıza göstermekte ya da güvensizlikle gelen bir performans düşüklüğü yaşamaktadırlar. Gösterilen bu direnç, bireysel düzeyde duyulan güvensizlik, kaygı ve motivasyon düşüklüğü ile başlayıp örgütsel düzeyde çalışanlar arasında mevcut durumun korunması ya da kültürel bir dirence dönüşebilmektedir (Khaw, Alnoor, Al-Abrow, Tiberius, Ganesan and Atshan, 2023).

Bu bağlamda çalışan direncinin, bireysel anlamda da davranışsal, bilişsel ve psikolojik olarak çok boyutlu olduğu; örgütsel anlamdaysa çalışanlar arası iletişim, kültür ve örgüt yapılarının belirleyici roller üstlendiği görülmektedir. Nedenlerini çok boyutlu yapısı itibarıyla; belirsizlik, kayıp algısı ve önceki deneyimlerden kaynaklanan bireysel faktörler, çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğu, liderlik tarzı ve örgütsel güven eksikliğinden oluşan ilişki düzeyleri ve kaynakların eksikliği, değişimin hızı ve yapısıyla birlikte örgütsel kültürden oluşan örgütsel faktörler şeklinde açıklanmaktadır (Cheraghi, Ebrahimi, Kheibar, and Sahebihagh, 2023). Bu direnç faktörleri,

değişimin uygulanmasını geciktirirken, çalışan bağlılığını zayıflatmakta, kalite ve performans düşüşlerine neden olarak değişimin başarısını da olumsuz şekilde etkilemektedir.

Çalışanların direnç faktörlerini bir engel olmanın ötesinde önemli birer geri bildirim şeklinde algılanması durumunda fırsatlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Direnç faktörleri doğru şekilde algılanıp, yönetilebildiğinde tepkilerden öğrenme yoluyla örgütsel yeniden yapılanmanın başlatılacağı ve değişimin yapısının şekillenebileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetici ve liderlerin çalışan direncine karşı yaklaşımları bir bastırma ya da geçiştirme şeklinde değil de, durumu anlamayla birlikte çalışan katılımını destekleyerek artırılması gerektiği ifade edilmektedir (Warrick, 2023).

Direnci doğru yönetmede etkili uygulamalarsa öncelikle çalışanlar arasında açık ve sürekli bir iletişim sisteminin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte değişime katılımı arttırmada teşvik uygulamaları, dönüştürücü liderlik davranışlarının güçlendirilmesi, örgütsel güven ve adaletin iyileştirilmesiyle amaca yönelik eğitim ve destek programlarının yer almasını gerektirmektedir. Güncel değişim türü olan teknolojik dijital dönüşümlerde yeni beceriler geliştirme ve teknolojik güvenlik için teknik ve psiko-sosyal desteklere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel güvene dayalı liderlik tarzı ve çalışan katılımının direnç düzeylerini önemli ölçüde azalttığı belirtilmektedir. Bu örgütsel anlayışlar değişimin gerçekleşmesini kolaylaştırırken dönüşümü de hızlandırmakta ve böylece çalışanların ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri sınırlandırarak, örgütsel bağlılık, iş tatminlerini de arttırmaktadır (Valtonen, 2024).

1.1.3.2. Çözüm Stratejileri

Değişimin yönetilmesi, bugünkü çalışma koşullarında örgütsel sürdürülebilirlikle birlikte rekabet avantajını da koruyabilmesi için işletmeler açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu değişimin uygulaması aşamasında çok sayıda bireysel başta olmak üzere, yapısal ve örgütsel zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların da temeli, bilinmeyen bir duruma doğru ilerlemeden kaynaklanan belirsizlik algısıyla ortaya çıkan değişime direnç, çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, örgütsel liderlik desteğinin yetersizliği ve değişimin kültürel boyutundaki uyumsuzluk yer almaktadır (Kotter, 2012). Önceki çalışmalarda ifade edilen değişim süreçlerinin başarısız olmasının %60-70 oranında olduğu ve bu durumun güncel çalışmalarda da değişmediği görülmektedir. bunun en önemli nedeni olarak da insan faktörünün doğru şekilde yönetilememesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Vakola, 2023). Buradan değişimi yönetme sürecinin

yapısal dönüşümle birlikte davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları olan bütüncül bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda, değişime karşı yaşanan zorluklarla mücadele etmede, öncü stratejilerden biri, çalışanlar arasında oluşturulması gereken açık ve çift yönlü iletişim sistemidir. Çünkü etkili bir iletişim sisteminin kurulmasıyla çalışanlar, değişimin nedenlerini, hedefini ve bu süreçte kendilerine düşen rolleri anlamalarını sağlamaktadır. Böylece bilenmeyen durumdan kaynaklanarak ortaya çıkan belirsizlik ve kaygı düzeyleri de azaltılmış olmaktadır. Bununla birlikte değişim sürecine katılımın teşvik edilmesiyle, çalışanların kontrol ve aidiyet hissini daha güçlü hissetmeleri sağlanmaktadır ve böylece değişime karşı dirençte azalmaktadır (Bass and Riggio, 2021). Burada yöneticilerin liderlik anlayışları kritik bir rol üstlenmektedir. Örgütsel liderin öncelikle vizyon sahibi, güven veren ve destekleyen tutumlar sergilemesi, örgüt çalışanlarının değişimle olan ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir. Bunların yanı sıra, değişim başlamadan kültürel bir analiz yapılmasıyla var olan örgüt kültürüyle yeni değerlerin uyumlanması, değişim sürecinin sürdürülebilirliğini artıran önemli bir strateji olarak ifade edilmektedir (Armenakis and Harris, 2022).

Bununla ilgili yapılmış olan 2023'teki "How Practitioners Promote Organizational Change: Contemporary Approaches to Change Management" isimli araştırma değişimi uygulayacak olan liderlerin bunu desteklemeleri için iletişim, çalışan katılımı ve kültürel faktörlerin dikkate alınması stratejilerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte farklı bir çalışmada, liderlerin vizyon yaratmaları ve çalışanları motive etmeleriyle değişimi iletişimle yayma görevinin kritik olduğu ifade edilmiştir (Philips ve Klein, 2023). Buradan değişimin ve yönetiminin teknolojik gelişmeler ve süreçlerle birlikte, çalışanların algıları, inançları ve davranış biçimleriyle ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Değişim yönetimi içerisinde, sürdürülebilirlikle çevresel, sosyal, kültürel ve toplumsal ilişkilerin de önemli faktörler olduğu görülmektedir. "Organizational Change Management for Sustainability in Higher Education Institutions: A Systematic Quantitative Literature Review" isimli yükseköğretimde yapılan çalışma, sürdürülebilirlik temelli değişim yönetiminin, insan boyutuna, örgütsel vizyon ve stratejilerine ve çalışanların sürece katılımlarına odaklanıldığı ortaya konulmuştur (Rieg, Gatersleben and Christie, 2021). Buradansa, değişim yönetiminin içsel verimlilik ve maliyet yönelimli olmasının yanı sıra çevresel, sosyal ve kültürel boyutlarla da uyumlandırılması gerektiğini göstermektedir.

Gerekli liderlik, kültürel uyum çalışmaları yapılarak ardından değişim yönetiminin ilişkisine duyarlı ve esnek olabilecek stratejiler gerekmektedir. Örgütsel anlamda bir değişim yönetimi stratejisi, örgütün sektör, kültür, teknoloji düzeyi ve çevre koşullarıyla özelleştirilmelidir (Orabi, Alfalayeh, Alhyasat and Ababne, 2023). Dijital dönüşümlerle, çevik yönetim ve hibrit çalışma modelleri yaklaşımlarının, değişim yönetiminde karşılaşılan zorluklara yenilikçi ve yaratıcı çözümler sunduğu görülmektedir. Burada çevik yönetim yaklaşımları daha hızlı geri bildirim sağlamasıyla çalışanların uyum becerilerini artırmaktadır. Beraberinde gelişen öğrenen örgüt yapılarıyla, bilgi paylaşımı ve yenilik kültürü de güçlenmektedir. Bunlarla birlikte değişim sürecinde veri dayalı karar verme, psikolojik güven ortamı ve sürekli öğrenme stratejileriyle birey ve örgütler değişime daha az ya da direnç göstermeden uyum sağlayabilmektedirler (Hiatt, 2022). Bu çerçevede, başarılı değişim süreci stratejileri, planlama ve uygulama süreçleriyle birlikte örgütsel öğrenme, çalışan katılımı ve duygusal bağlılığı kuvvetlendirerek, sürdürülebilir bir dönüşüm kültürünü gerektirmektedir.

1.2. Değişim Yönetimi Modelleri

1.2.1.Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Modelin ilk aşaması çözülme, örgütsel bağlamda içinde bulunulan mevcut durumu gözden geçirmeyi, sorgulayarak gereken değişim için hazırlık yapılmasını temsil etmektedir. Lewin'in nezdinde bu durumdaki bireyler ve gruplar içinde bulundukları duruma alışmıştır. Değişimi gerektiren bu durum kuasi-statik denge olarak tanımlanmaktadır. Buradaki değişime iten ilk şart, var olan dengeyi bozarak, çalışanları alışmış oldukları süreçlerdeki, davranış ve düşüncelere açık hâle getirmektir. Bu aşamada yapılması gerekenlerden en önemlisi, örgütün içinde bulunduğu durumdaki uygulamaların sürdürülemez olduğunun altında yatan sebeplerinin, güçlü bir farkındalıkla açıklanması gerektiridir. Böylece çalışanların süregelen ve direnç gösterebileceği alışkanlıklarının, belirsizlik korkularının ve güvenlik ihtiyaçlarının azaltılması gerekmektedir. Bunların aksine değişim yönündeki itici kuvvet artırılmalıdır (Burnes, 2020).

İkinci olarak değişim aşaması, çözülme sürecinden sonra gerçekleştirilecek olan yeni davranışlar, yollar ve süreçlerin uygulanmasını kapsamaktadır. burada, meydana gelen belirsizlik durumuyla birlikte geçiş sancısı, çalışanlarda performans düşüşü riskini taşımaktadır. Çünkü her yeni yapı ve yöntemlere geçiş durumu, mevcut alışkanlıkların kırılmasını, farklı öğrenme süreçlerini gerektirmektedir. Bu süreçte önemli olan faktörler, örgütsel liderlik tarzları, çalışanların katılımı ve çalışanlar arası iletişimin kalitesi olmaktadır. Örgütün,

çalışanları için yeniden yapılanma sürecindeki durumları anlamaları, kararlara katılmaları ve değişimi kendilerinin tecrübe ederek öğrenmeleri için ortam oluşturmaları gerekmektedir (Cummings, S., Bridgman, T., ve Brown, 2016). Kısaca ikinci aşama olan değişimin başlaması, örgütün teknik uygulamalarla birlikte sürekli öğrenme, uyum ve destek süreçlerini içerdği üzerinde durmaktadır.

Yeniden donma modelin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır ve değişimin kalıcı hale gelmesini; yeni yapılandırılan davranış ve süreçlerin örgüt kültürüne uyumlaştırılmasıyla ilgili bir durumdur. Bu aşamanın amacı, değiştirilen duruma yeniden dönmeyi önleyerek, yeni örgütsel davranış kalıplarının yerleşmesini sağlamaktır. Böylece, standart ve politikaların yenilenmesi, ödüllendirmeye performans iyileşmesi gösteren çalışanların teşviki, yeni tutum ve alışkanlıkların pekiştirilmesi mekanizmaları devreye girmiş olmaktadır (İslam, 2023).

Modelin en önemli avantajı, basit, anlaşılır düzeyde kavramsal yapısıyla, değişim yönetimi süreçlerine yapısallık kazandırması durumudur. Ancak, günümüzde hız teknolojisiyle yaşanan dijital dönüşüm ve sürekli çevikliğin gerekmesi, yeniden donma aşamasında uygulama olarak yetersiz kalınacağı düşünülmektedir. Bugünkü örgütsel yapıların doğası, daha dinamik, esnek ve sürekli değişimi gerektiren yapıdadır. Sürekli değişen, akışkan ve döngüsel bir süreçte olan örgütler için belirli bir başlangıcı ve bitişi olan bir sürecin uygulanması oldukça zor görülmektedir (Da Ros, Vainieri and Belle, 2024). Hızlı bir değişim ve dönüşümün içinde, değişim tek seferlik süreç olmaktan çıkarak, sürdürülebilir, döngüsel bir süreç hâline gelmektedir.

1.2.2. Kotter'in Sekiz Aşamalı Uygulama Modeli

John P. Kotter tarafından, değişim yönetiminin ve örgütsel dönüşümlerin başarısız olma nedenlerini inceleyen ampirik gözlemlerden türetilmiş bir çalışmadır. İlk Harvard Business Review'da yayımlanan çalışmada Kotter, değişim yönetiminin zorluklarını ve çözüm stratejilerini açıklamak için eriyen bir buzdağıyla mücadele eden penguenlerle ilgili bir masaldan yararlanmaktadır (Engmann, Eluerkeh and Ngwakwe, 2024). Sekiz adımlı bu süreçte Kotter, örgütsel değişimde meydana gelen sekiz önemli hatayı sıralamaktadır. Bunlar, aciliyeti göz ardı etmek, liderlik desteğinin yetersiz kalması, vizyonun gücünü küçümsemek ve onu karşı tarafa yeterince iletememek, yeni oluşturulan vizyonun önündeki engelleri kaldırmamak, kısa vadeli kazanımlar elde edememek, zaferi erken ilan etmek ve uzun vadeli başarı için örgüt kültüründe değişiklikleri sağlamayı ihmal etmektir (Kotter, 2014).

Örgütlerin bu hataları göz ardı etmemesi ve üstesinden gelmeleri için Kotter, örgütsel değişim ve dönüşüme öncülük etmeleri için liderlerin sorumluluk alarak bu değişim ve dönüşümde izlemeleri gereken onlara rehberlik edecek sekiz aşamalı bir süreç önermektedir. Modelle, liderlere uygulama rehberliği ve pratik araçlar sunularak adım adım ilerlemeleri imkânı yaratmaktadır. Kotter bu modelle örgütlerde liderlik temelli, yönetsel bir yol haritası çizmektedir. Böylece değişimin tek seferlik uygulamadan ibaret olmadığını, aşamalı ve yönetilebilir bir süreç olarak, doğru sıralanmış bir liderlik uygulamalarından oluştuğunu ve örgütsel olarak dönüşümün başarı oranını artıracaklarını iddia etmektedir. Aşağıda bu modele ilişkin sekiz adımlı uygulama aşamalarının sırayla özetlendiği şekil sunulmaktadır.



Şekil 1: Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Kotter, bu adımların belirtildiği sıraya bağlı kalınması gerektiğini vurgulamaktadır ve değişim için öncelikle dört temel aşama olan; sahnenin hazırlanması, tüm paydaşların değişim ihtiyacını görmelerine yardımcı olunmasını; değişim için vizyon oluşturarak, strateji geliştirmeyi yani ne yapılacağına karar verilmesi gerektiğini; paydaşlar arasındaki iletişimin olduğundan ve tüm katılımcıların değişimdeki rollerini anladıklarından emin olmalarını kısaca, gerçekleştirmeyi ve son olarak, örgütsel yeni bir kültür ve davranış kalıbı yaratmayı yani değişimi kalıcı hale getirmenin gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Nasamu, 2023). Örgüt içerisinde aciliyet duygusu yaratma aşamasında, değişimin gerekli olduğunu; karşılaşılabilecek pazar baskılarıyla, rekabet tehditleri olacağını, müşteri beklentilerini, teknolojik

gelişmeler olan dışsal faktörleri ve bunlarla birlikte yaşanacak olan performans düşüşleri ardından gelebilecek, kalite problemleri ve verimsizlik gibi örgütsel faktörleri açık ve şeffaf şekilde ortaya konulması gerektiği ifade edilmektedir (Fredberg, Prekmarg 2022).

Bu aşamada kısaca amaç örgütteki rahatlık tuzağını kırarak, tüm çalışanlarda şuan harekete geçilmezse, daha büyük sorunlarla karşılaşacağımız bilincinin oluşturmaktadır. Böylece meydana gelecek risk, kriz, rekabet baskılarını doğru yöneterek durumu, örgütün güçlü yönlerini fark ettirmeye, bununla da yenilik, büyüme ve rekabet avantajı elde etme motivasyonu yaratmaya teşvik etmektedir (Hughes, 2018). Yapılan güncel çalışmalarda, değişime karşı direnç düzeyinin yüksekliği örgütlerde yeterinde aciliyet hissinin oluşmamasından meydana geldiğini vurgulamaktadır. Çünkü aciliyet güçlü hissedildiğinde çalışanlar değişim uygulamalarına daha aktif katılım sağlayarak, belirsizliği azaltmakta ve böylece değişim hedeflerine ulaşma olasılıklarını arttırmaktadırlar (Whelan-Berry and Somerville, 2020).

Rehber koalisyon olarak adlandırılan ikinci aşama, resmi ve gayri resmi örgütsel yapılardan gelen, etki gücü yüksek olan katılımcılardan oluşmaktadır. Bu koalisyon stratejiyi belirleyerek, değişim sürecini yönlendirmeli, kararlılığı koruyarak değişimi yaymada aktif girişim gücü sağlamalıdır. Örgütsel etki gücü yüksel olan bireylerin kurduğu koalisyon, uzmanlık, itibar ve liderlik yeteneğiyle güçlendirilmektedir. Bunlarla birlikte koalisyon üyeleri arasında karşılıklı güven ve ortak bir amaca bağlı olarak işbirlikçi davranışlar içerisinde olmaları da oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Mugambi and Matula, 2025). Örgütün yönlendirici bir vizyon yaratması ve buna uygun stratejiler geliştirmesi, değişimin sonuna kadar doğru bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Burada plan ve bütçe oluşturmanın ötesinde daha geniş bir bakış açısı ile detaylı tartışılması gereken bir süreci kapsamaktadır. Örgütün değişimle nereye geleceğini ve sonrasında nasıl olacağını, ulaşacağı amaçları ve bu amaçların önemini ifade etmektedir (Sibanda, Moyo, Dzinamarira, and Murewanhema, 2024). Böylece aşamayla, değişimin yönü netleşmekte ve koalisyonla örgütteki paydaşlara niçin ve nasıl sorularının tatmin edici yanıtlarını sunmaktadır (Carreno, 2024).

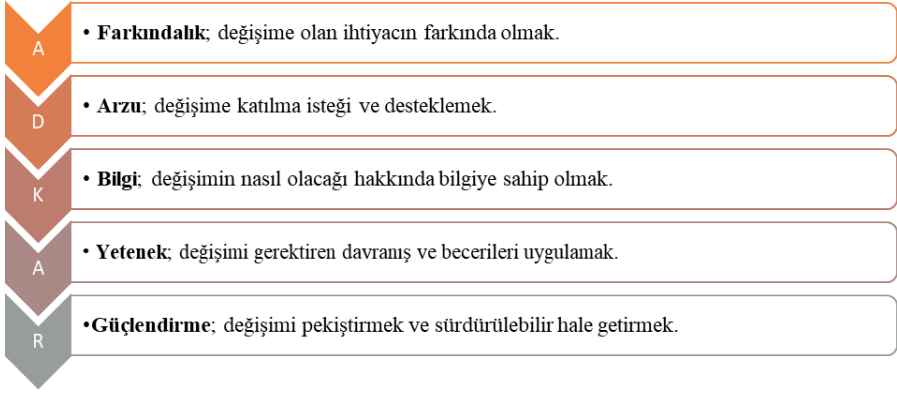
Belirlenen vizyon ve geliştirilen stratejilerin sonraki aşamada bütün çalışanlara var olan tüm iletişim kanallarıyla inandırıcı ve motive edici şekilde aktarılması gerekmektedir. Bu aşamadaki mesajların net, etkili ve sürekli olması değişime desteği arttırmaktadır. Ayrıca iletişimin çift yönlü olması; mesaj gönderildikten sonra çalışanlardan da geri bildirim istenerek, gelecek sorulara açık cevaplar verilmeli ve vizyonun en doğru şekilde anlaşılması sağlanmalıdır (Pollack, 2014). Değişim modelinin beşinci

aşaması olan yaratılan vizyon doğrultusunda hareket etmek kısaca vizyona değişim süreci boyunca bağlı kalmaktır. Vizyonu etkili şekilde iletmek hayati bir önem taşıırken, değişimi benimsemek, benimsetmek ve uygulamaları sürdürmek için ekip çalışmasını teşvik etmek de oldukça önemlidir (Oktavia, 2024). Sonrasında kısa dönemli kazanımlar sağlama aşaması, değişim sürecinin başındaki en somut ve görünür olan başarıları ifade etmektedir. Erken zaferler olarak nitelendirilen bu ilerlemeler, değişimin doğru yönde ilerlediğini göstererek çalışanlara duyurulması halinde motivasyonlarını ve bireysel özgüvenlerini artırmaktadır (Reijers, 2016).

Yedinci değişim modeli aşaması olan elde edilen kazanımları pekiştirip daha büyük değişiklikleri yürütme işlevi, örgütün değişiminde süreç, politika, teknoloji ve insan kaynağı faaliyetlerini etkileyebilecek stratejiyle takip edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu stratejik adımlarsa, öncelikle değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırarak, destekleyici yeni projeler başlatmak, farklı, yeni yatırımlara yönelerek çalışan rol ve sorumluluklarında değişiklikler yaparak bunu yetenek yönetim programlarını, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da vizyonla uyumlu hale getirmeyi gerektirmektedir. Bu aşama kısaca ölçek büyütme dönemi olarak ifade edilmektedir (Appelbaum, 2012). Son aşama artık değişimlerin geçici bir proje olmanın ötesine geçerek örgütün kültürüne, değer sistemine ve günlük çalışma rutinlerine yerleşmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Kotter'a göre değişim örgüt olarak burada işler bu şekilde yapılır anlayışı benimsendiğinde kalıcı hale gelmektedir (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer, and Weinmann, 2022).

1.2.3. ADKAR'ın Değişim Yönetimi Modeli

Jeff Hiatt'ın geliştirmiş olduğu birey temelli bir değişim yönetimidir. Değişimi modelinin amacı, herhangi bir değişimin örgütsel olarak kalıcı olması için her bireyin ardışık çıktığı olan; farkındalık, istek, bilgi, yetenek ve pekiştirme yetilerini kazanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda değişimin süreç ve yapı değişiklikleriyle birlikte en temel değişim başarısının kişilerin davranışlarının dönüşümünden geçtiğini vurgulamaktadır (Mouazen and Hernandez-Lara, 2024). Değişimde bu beş unsura odaklanmak, çalışanların yeni davranışlar ve düşünme biçimleri geliştirmelerini ve bunu benimsemeye çalışırken takip edebileceği net bir yol haritasının olmasını sağlamaktadır. Bu değişim yönetimi modeli temelde bireysel değişim için olmasına rağmen, örgütlerin değişiminin de bireysel değişimden geçmesi gerekliliğinden oldukça değerli görülmektedir (Horlick, 2025).



Şekil 2: ADKAR Değişim Modeli

Modeldeki bu beş bileşen, uygulama sürecinde analitik bir teşhis aracı görevi görürken aynı zamanda rehberlik edici bir uygulama adımları da sunmaktadır. İlk aşaması olan farkındalık, örgütsel çerçevede değişime ihtiyaç duyulma sebebini iletmeye odaklanmaktadır. Arzu bireylerin değişime destekleme ve değişime katılma arzusunu ifade ederken; değişimi nasıl gerçekleştirip, sürdüreceği hakkında bilgi sahibi olması, değişim için gereken bilgiyi; yetenek aşaması çalışanların yeni beceriler edinmesi ve bunları uygulayabilmesi için fırsatları ve destekleri ifade etmektedir (Picado Argüello and González-Prida, 2024). Değişimi pekiştirme ve sürdürülebilir hale getirme aşaması olan güçlendirmede, örgütsel olarak değişimin kalıcı olması için yapılması gereken takip, performans ölçümü ve sonrasında ödüllendirme ve süreklilik arz eden bir geri bildirim sistemiyle, bu geri dönüşlerin değerlendirmesini içermektedir (Balluck, Asturi ve Brockman, 2022).

ADKAR değişim modelinin açıklayıcı, güçlü ve uygulanabilir model olduğu belirtilmektedir. Ancak örgütsel düzeyde de tek başına bütün karmaşık etkileşimleri sağlamayacağı da belirtilmektedir. Karşılaştırmalı yapılan çalışmalar, bu modelin kişisel olarak davranışlarda değişimi kuramsallaştırma başarısını vurgulamaktadır ancak örgütsel süreçlerde, liderlik yapıları ve kültürel faktörlerle uyumlanma ihtiyacına da dikkat çekmektedir. Bu nedenle uygulama sürecinde tek başına yeterli olmayacağı ve diğer örgütsel çerçevelerle birlikte uyumlanarak, bireysel ve örgütsel düzeyde etkisini göstermesine ve artırılmasına çalışılmaktadır (Harrison, Fischer, Walpola, Chauhan ve Babalola, 2021).

1.3. Örgütsel Dönüşüm

1.3.1. Tanımı ve Önemi

Tanımı

Örgütsel dönüşüm, örgütün kimlik, değer teklifi, stratejik öncelikleri ve iş yapma rutinlerindeki köklü ve kalıcı bir yeniden yapılandırmayı; kısaca örgütsel anlamda bütünsel dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, belirli zaman ve yapısal değişikliğin ötesinde dönüşümün, nitelik olarak evrimsel uyumlamalardan daha derin ve çerçevesi geniş bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel dönüşümün temel amacı, içinde bulunulan durumu iyileştirmenin ötesine geçilerek, uzun vadeli bir varoluş biçimini; örgütsel vizyonu yeniden tanımlamaktır (Christou ve Piller, 2024). Örgütün stratejisinden, yapısına, çalışma süreçlerinden, becerilerine kadar köklü ve kalıcı bir yeniden düzenleme ve yapılandırılarak performans, rekabet avantajı ve misyonda sürdürülebilir değişimler yaratma sürecini ifade etmektedir (Clack, Smith, and Charns, 2025).

Örgütsel dönüşümlerin, dijitalleşme başta olmak üzere, ulus ötesi bir rekabet sistemi, tüketici beklentilerindeki ani değişimler ve sonucunda oluşan baskılar ve dış faktörlerden kaynaklanan krizler onları temelden yeniden düşünmeye ve yapılandırmaya zorlayan çok yönlü tetikleyicileri bulunmaktadır. Dijital dönüşümler, örgütsel olarak müşteri değeri yaratmada ve uygulama modellerini yeniden tasarlamada katalizör rolü görmektedir (Omol, 2024). Dijital dönüşüm doğru şekilde yönetildiğinde, örgütsel olarak dayanıklılığı ve yenileşim kapasitesini artırma potansiyeline de sahiptir. Ancak fakat kötü yönetildiğinde örgütsel etik problemler, çalışanların tükenmesi ve parçalı fayda yaratma riskleri ortaya çıkmaktadır.

Önemi

Bugünün iş dünyasında hızla değişen teknolojiyle beraberinde ortaya çıkan, dijital rekabet, yapay zekâ ve çevre temelli çalışma modelleri, örgütleri uyum sağlamayla birlikte bütünsel olarak dönüşmeye zorlamaktadır. İşletmelerin yapı, kültür, süreç ve stratejilerini yeniden düzenleyip, tasarlayarak çevresel değişimlere uyum sağlamasıyla birlikte rekabet avantajı yaratmasını içeren bir süreçtir. Bu nedenle başarısı büyük ölçüde insan ve yönetim boyutlarına bağlı bulunmaktadır (Michelotto, E., and Joia, 2024). Örgütsel liderlik vizyonu, çalışanların hazırlıkları ve katılımıyla, değişim uygulamalarının tutarlılığı, örgüt içi öğrenme kapasitelerinde belirleyici rol üstlenmektedirler. Dönüşüm sürecinde çalışanlar arasındaki açık iletişim sistemi, ortak bir amaç oluşturma, eğitim ve yetkinlik geliştirmeye değişime direnç yönetiminin dikkatle yönetilmesi dönüşümün sürekli başarısını

artırdığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşüm stratejik bir kararla birlikte yoğun örgütsel bir öğrenme ve kapasite geliştirme süreci olarak değerlendirilmektedir (Philips ve Klein, 2022).

Bu durumun örgütlerde bir rekabet avantajı yaratması yani işletmelerin rakiplerinden daha sürdürülebilir, üstün performans ortaya koymalarını sağlayan, benzersiz kaynak ve yeteneklerin bütününe kapsamaktadır. Yapılan güncel araştırmaların çoğunda, bugünkü dijital çağda rekabet avantajının kaynağının da değiştiğini ifade etmektedir. McKinsey & Company'nin yayımladığı 2024 yılındaki "Competitive Advantage in the Age of AI" isimli makalede, yapay zekâ çağındaki örgütlerin rekabet avantajlarını veri, dijital çekirdek, öğrenme hızları, yeteneklerin yeniden icadı, dış ortaklıklar ve güven temelli sorumlu yapay zekâ kullanımından oluşan yeni kaynaklardan elde edildiği belirtilmektedir. (Bose, 2025). Bu çerçevede, örgütsel dönüşüm sürecinin yapısal ve kültürel değişimle birlikte dijital yetenek, beceri ve öğrenme kapasitesinin, dış çevreyle olan ilişkilerinin, kısaca dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerdeki stratejik değişimlerin temelini oluşturan dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik, rekabet gücünü uzun vadeli artırmada önemli faktörler arasında yer almaktadır. İmalat sektöründe yapılan bir çalışmada, KOBİ'lerin dijital becerilerini geliştirmeyle sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalarında belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Hoanghttps, Hien, Thang, Phuong, ve Duong, 2025). Bununla birlikte, 2024 yılındaki bir çalışmada, dijital dönüşümün teknoloji yatırımı olmakla birlikte, örgütlerin değer yaratma biçimlerini, müşteriyle etkileşimlerini ve çalışma sistemlerini kökten değiştirdiği ifade edilmektedir (Varzaru ve Bocean, 2024). Bu bağlamda, dönüşüm sürecinde örgütsel dönüşümün stratejik hedeflerle uyumlanması, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirme, kültürel değişimi ve çevik çalışmayı benimseyerek, pekiştirmeleri ulus ötesi rekabetin sürdürülebilirliği için hayati önem taşımaktadır.

Örgütsel dönüşüm, örgütlerin stratejik yönelimlerini yeniden tanımlayıp, tasarlayarak çevresel, sosyal ve kültürel belirsizliklerle başa çıkma durumlarını kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, başarılı bir örgütsel dönüşüm stratejisi, yapısal değişimin ötesinde, kültürel bir yenilenme, dijital uyum ve stratejik öğrenmeyi kapsayan bütüncül bir yaklaşımı gerektirmektedir. Kısaca, sadece bir kaynağa sahip olmayı değil de; kaynağı yeniden yapılandırmayı bilinmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır.

1.4. Değişim ve Örgütsel Dönüşümün İlişkisi

Değişim yönetimi, örgütlerin belirlenen bir değişim girişimini planlama, uygulama, karşılaşılan dirençleri yönetme ve sonrasında durumu sürdürülebilir kılma sürecinden oluşmaktadır. Örgütsel dönüşümse, örgütlerin strateji, yapı, kültür, yetenekler ya da iş modellerinde köklü şekilde yeniden tasarlanmasını sağlayan, kapsamlı ve derin bir değişim bütünü olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar, örgütsel dönüşüm sürecinin etkili bir değişim yönetimiyle başarıya ulaşabileceğini vurgulamaktadırlar (Michelotto, 2024; Sacavem, 2025). Örgütsel dönüşüm, örgütlerde vizyon, iş modeli, değer yaratmayla stratejik düzeyde radikal yenilenmeyi ifade etmekteyken, değişim yönetimi, bu radikal yenilenmenin insan, kültür, liderlik, süreç ve iletişim gibi yönlerini koordine ederek ve riskleri azaltmaktadır (Chang, 2025). Kısaca değişim yönetimi, dönüşümün uygulama mimarisi, örgütsel dönüşümse stratejik yön ve hedef olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde kültür, değişim ve örgütsel dönüşüm girişimlerinin aracıları olarak işlev görmektedir. Kültürel uyum, çalışanların bağlılığı ve yenilikçiliğe verilen değer, teknik değişimlerin kalıcı bir örgütsel dönüşümün gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirlemektedir. Bununla birlikte performans ölçümlerinde geleneksel finans ve uygulama göstergeleriyle birlikte örgütsel öğrenme kapasiteleri, dijital yeterlilikler ve çalışan algılarına ilişkin nitel göstergeler de kullanılmaktadır (Bagga, Gera ve Haque, 2022). Bunların yanı sıra yönetsel açıdan önerilere açık, hedefler teknik uygulamaların ötesine geçerek, kültürel uyumu, yetenek gelişimini ve üst yönetim taahhüdünü gerektirmektedir. Uygulama olarak, küçük ölçekli değişim yönetim uygulamaları olan; şeffaf iletişim, döngüsel öğrenme süreci, katılımcı paydaş yönetimlerini, dönüşüm stratejilerinin merkezine koymak dönüşümdeki riskleri azaltmaktadır. Bütün bu ilişkiyi kapsam, odak noktası, roller, sorumluluklar, riskler, amaçlar ve başarı ölçütleri bağlamında açıklayan ve destekleyen örgütsel değişimle örgütsel dönüşüm arasındaki ilişki tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1: Değişim Yönetimi ve Örgütsel Dönüşüm İlişki Tablosu

Boyut	Değişim Yönetimi	Örgütsel Dönüşüm	Kaynaklar
Tanımı	Belirli bir değişimi planlı ve kontrollü olarak uygulama sürecidir; süreç, direnç yönetimi ve iletişim odaklıdır.	Örgütün strateji, kültür, yapı ve iş modelini kökten yenileyen geniş kapsamlı dönüşüm sürecidir.	Kotter (2012); Clack (2025).
Kapsam	Genellikle aşamalı ve sınırlı alanlara odaklıdır.	Radikal ve bütüncül bir değişimi kapsayarak, tüm örgütü etkilemektedir.	Clack (2025); Kulichyova (2025).
Odak Noktası	İnsan yönetimi, iletişim, eğitim, katılım, direnç yönetimidir.	Strateji, iş modeli, rekabet avantajı, kültür dönüşümü, teknoloji entegrasyonudur.	Sacavem (2025); Chang (2025).
Zaman Perspektifi	Kısa ve orta vadeli değişimleri yönetmektedir.	Uzun vadeli, kalıcı ve sürdürülebilir dönüşümü hedeflemektedir.	Michelotto (2024).
Liderlik Rolü	Değişim liderleri operasyonel uygulamayı kolaylaştırmaktadır.	Dönüştürücü liderlik ve vizyonerliği kritik rol oynamaktadır.	Sacavem (2025); Anderson and Anderson (2021).
Örgüt Kültürüyle İlişkisi	Kültür direnç faktörü olarak ele alınır, uygun iletişimle yönlendirilmektedir.	Kültür, dönüşümün temel hedeflerinden biridir; kültürel yenilenme zorunludur.	Kulichyova (2025); Clack (2025).
Başarı Ölçütü	Proje hedeflerine ulaşma, çalışan uyumu, değişimin kabulü.	Rekabet avantajı, iş modeli yeniliği, performans sıçraması, örgütsel çeviklik.	Michelotto (2024); Awad (2024).
Riskler	Direnç, iletişim eksikliği, liderlik desteğinin zayıflığı.	Stratejik uyumsuzluk, kültürel çökme, yanlış teknoloji yatırımı, liderliğin vizyon eksikliği.	Chang (2025); Kulichyova (2025).
Yapı ve Süreç	Planlı, adım adım ilerleyen yönetim araçları kullanmaktadır.	Adaptif, çevik ve çoğu zaman yeniden yapılanmayı içeren karmaşık bir süreçtir.	Kotter (2012); Clack (2025).
Amaç	Belirli bir değişikliğin sorunsuz uygulanmasını amaçlamaktadır.	Örgütün kendini yeniden yaratması, geleceğe hazırlanmasını amaçlamaktadır.	Awad (2024); Sacavem (2025).

Sonuç ve Tartışma

Tartışma

Literatürde özellikle 2020 yılı sonrası yapılmış araştırmalarda hızlı teknolojik yeniliklerle gelen dijitalleşme, çalışan ve müşteri beklentilerinin

hızla değişmesiyle örgütlerde artan rekabet baskıları, değişim projelerini yönetmekle birlikte, bunun ötesine geçerek bütüncül bir dönüşüm yaklaşımını benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Örgütsel dönüşüm çerçevesinin genişlemesi değişim yönetiminin önemini de artırmıştır. Bulguların çoğu, değişim yönetiminin ve dönüşümün başarısızlığının büyük ölçüde insan faktörleri, kültürel uyumsuzluklar ve liderlik eksikliklerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda değişim yönetiminin, örgütsel dönüşümün odak noktasında olması gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın en önemli bulgusu, örgütsel dönüşümün teknik ve stratejik yönleriyle, değişim yönetiminin sosyal ve davranışsal yönleri arasında tamamlayıcılık ilişkisinin olmasıdır. Başta dijital dönüşüm olmak üzere, yeni iş modellerine geçişi gerektiren durumlarda teknolojiye olan yatırımın tek başına yeterli olmamasıyla, değişim yönetimi süreçlerinin liderlik, çalışanlar arası iletişim, katılım ve yetkinlik geliştirme alanlarının da devreye girmesini gerektirmektedir. Son olarak, değişim yönetimiyle dönüşüm arasındaki ilişkinin doğrusal olmaktan ziyade, çok boyutlu ve karşılıklı olduğu görülmektedir. Değişim yönetimi dönüşümün uygulamaya koyulmasını sağlarken, dönüşümün geniş kapsamı da değişim yönetiminin araçlarını ve ilkelerini yeniden şekillendirmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, bugünkü örgütlerin uyum ve yeniden yapılanma süreçlerinde çift yönlü dinamik bir sistem oluşturmaktadır.

Sonuç

Bu kavramsal çalışma, değişim yönetimiyle örgütsel dönüşüm ilişkisini bütüncül çerçevede değerlendirmekte ve iki kavramın ayrışan ve birbirini tamamlayan yönlerini ortaya koymaktadır. Buradan örgütsel dönüşümün bütüncül stratejik bir yenilenmeyi ifade ettiğini; değişim yönetimininse, bu stratejik yenilenmenin uygulamaya koyulmasını sağlayan yönetsel altyapılar sunduğunu göstermektedir. Dönüşüm uygulamalarının başarısız olmasının temelinde insan, kültür ve liderlik faktörlerinin yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, değişim yönetiminin uygulama süreci olmakla birlikte, dönüşümün sürdürülebilirliğini sağlayan stratejik bir işlev olduğunu da desteklemektedir. Ayrıca çalışma, değişim yönetimi kapasiteleri yüksek olan örgütlerin, çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlarken, dönüşüm süreçlerinde de yüksek performanslar elde ettiğini göstermektedir. Kısaca, değişim yönetimi olmadan, örgütsel dönüşümün gerçekleşmesi ve devamında başarıya ulaşması; dönüşüm vizyonu olmadan da değişim yönetiminin anlam kazanması mümkün görülmemektedir. Bu nedenle iki kavram bütüncül bir yaklaşımla birlikte ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623.
- Abu Orabi, T., Abu Alfalayeh, G., Alhyasat, W. B. A. K., Ababne, A., Alk-hawaldah, R., & Qteishat, M. (2024). Change management in business organization: A literature review. *Human Systems Management*, 43(2), 195-213.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 2854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Al-Qahtani, N., and Al-Khalidi, A. (2025). Cultural moderating effects on change management and employee performance in Saudi industrial firms. *Frontiers in Psychology*, 16(1551902).
- Awad, J. A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69.
- Baddah, A. (2017). The influencing factors of organisational change management: a literature review. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 42-58.
- Bagga, S. K., Gera, S., and Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Balluck, J., Asturi, E., and Brockman, V. (2020). Use of the ADKAR® and CLARC® change models to navigate staffing model changes during the COVID-19 pandemic. *Nurse leader*, 18(6), 539-546. *Entrepreneurship*, 13(1), 45-60.
- Barbosa, R. G., and Pereira, T. N. F. (2023). Organizational Change: A Systematic Literature Review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 22(1), e242224-e242224.
- Beare, E. C., O'Raghallaigh, P., McAvoy, J., & Hayes, J. (2020). Employees' emotional reactions to digitally enabled work events. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1782085>
- Bogale, A. T., and Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-23.

- Bouwman, J., and Berens, G. (2024). Proactive versus reactive issues management strategies and stakeholder support for a company. *Corporate Reputation Review*, 1-13.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59.
- Burnes, B., and Cooke, B. (2023). Revisiting the theories of change management: Contemporary implications of Lewin's legacy. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 789-804.
- Bruskin, S. (2025). *Micro Changes: A Process Perspective on Organizational Changes*. Oxford University Press.
- Carreno, A. M. (2024). An analytical review of John Kotter's change leadership framework: A modern approach to sustainable organizational transformation. Available at SSRN 5044428.
- Chen, X., Xie, H., and Zhou, H. (2024). Incremental versus radical innovation and sustainable competitive advantage: A moderated mediation model. *Sustainability*, 16(11), 4545.
- Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebihagh, M. H. (2023). Reasons for resistance to change in nursing: an integrative review. *BMC nursing*, 22(1), 310.
- Christou, E., and Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. *Transformation towards sustainability: A novel interdisciplinary framework from RWTH Aachen University*, 303-330
- Chowdhury, A., and Shil, N. C. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(19), 28-43.
- Clack, L., Smith, J., and Charns, M. (2025). Defining and Measuring Organizational Transformation in Health Care: A Systematic Literature Review. *Medical Care Research and Review*, 10775587251356130.
- Cowen, A. P., Rink, F., Cuypers, I. R., Grégoire, D. A., & Weller, I. (2022). Applying Coleman's boat in management research: Opportunities and challenges in bridging macro and micro theory. *Academy of Management Journal*, 65(1), 1-10.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
- Çıtır, Z. (2023). Covid-19 Pandemi Sürecinde Örgütsel Değişim ve Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Da Ros, A., Vainieri, M., and Bellé, N. (2023). An overview of reviews: organizational change management architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113-142.

- Errida, A., and Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Fredberg, T., and Pregmark, J. E. (2022). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, 55(2), 102091.
- Gong, C. and Ribiere, V. (2021), “Developing a unified definition of digital transformation”, *Technovation*, Vol. 102, 102217, doi: 10.1016/j.technovation.2020.102217.
- Harden, E., Ford, L. R., Pattie, M., & Lanier, P. (2021). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 144-160.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of healthcare leadership*, 85-108.
- Hatoum, B., M., Nassereddine, H., Musick, S., & El-Jazzar, M. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment*, 9, 1207564.
- Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5–34. <https://doi.org/10.1177/0021886315617530>
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center.
- Holopainen, M., Ukko, J. and Saunila, M. (2022), “Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations”, *Digital Business*, Vol. 2 No. 2, 100039, doi: 10.1016/j.digbus.2022.100039.
- Hughes, M. (2018). Reflections: studying organizational change leadership as a subfield. *Journal of Change Management*, 18(1), 10-22.
- Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42-57.
- İraz, R., ve Efeoğlu, M. S. (2023). Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 34-53.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kozcu, G. Y., ve Özmen, Ö. (2021). Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
- Krajcsak, Z., and Bakacsi, G. (2025). The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, 17(3), 630-649.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63, 102466.
- Kurt, Ş., ve Han, F. Ö. (2021). Değişim Yönetimi ve Performansa Etkisi: Özel İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan ve Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 7(3).
- Küçüközkan, Y. (2015). Change management: A theoretical framework. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 2(2), 83-92.
- Lee, S. Y., and Jung, S. (2025). Internal and External Drivers That Foster Sustainability—Integrated Innovation Management of Micro and SME Suppliers: A Focus on Corporate Entrepreneurship. *Sustainability*, 17(18), 8458.
- Levkovskyi, B., Betzwieser, B., Löffler, A., and Wittges, H. (2020). Why do organizations change? A literature review on drivers and measures of success for digital transformation.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., and Vildósola, E. (2023). Mapping organizational change management research: A bibliometric analysis (2000–2022). *Sustainability*, 15(2), 1123–1145.
- Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., and Castro, M. F. (2023). An approach to the concepts of radical, incremental and disruptive innovation in organizations. *Region Científica*, 202324.
- Mares, J. (2018). Resistance of health personnel to changes in healthcare. *Kontakt*, 20(3), 262-272.
- Mathur, M., Kapoor, T., and Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: the effects of individual and organizational factors. *Journal of advances in management research*, 20(4), 730-757.
- Mladenova, I. (2022). Relation between organizational capacity for change and readiness for change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135.

- Michelotto, F., and Joia, L. A. (2024). Organizational digital transformation readiness: An exploratory investigation. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3283-3304.
- Montreuil, V. L. (2023). Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research. *Management Decision*, 61(5), 1183-1206.
- Mudjijusaty, Y., Darwin, D., and Kisno, K. (2024). Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor. *Cogent Education*, 11(1), 2381892.
- Mugambi, M. M., and Matula, P. D. (2025). Application of Kotter's 8-Step Change Management Model and Administrative Strategies for Effective Curriculum Change in Universities: A Systematic Literature Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 3490-3501.
- Oludapo, S., Carroll, N. and Helfert, M. (2024), "Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 174, 114528, doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114528.
- Onu, F. O. and Shekwo, J., (2022). *Course Guide Des 221: Social Change And Development*.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886320920366,. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>.
- Perenyi, A., and Trajczynski, P. (2020). Incremental or radical development? A dynamic approach to organisational changes and growth of Hungarian ICT SMEs. *Journal of East European Management Studies*, 25(1), 165-193.
- Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P., & Hoo, W. C. (2023). The impact of proactive resilience strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector. *Sustainability*, 15(16), 12665.
- Phillips, J., and Klein, J. D. (2023). How practitioners promote organizational change: Contemporary approaches to change management. *Performance Improvement Quarterly*, 36(4), 172-185.
- Picado Argüello, B., and Gonzalez-Prida, V. (2024). Integrating Change Management with a Knowledge Management Framework: A Methodological Proposal. *Information*, 15(7), 406.

- Rieg, N. A., Gatersleben, B., and Christie, I. (2021). Organizational change management for sustainability in higher education institutions: A systematic quantitative literature review. *Sustainability*, 13(13), 7299.
- Rüzgar, N. (2023). Change management in machine mold industry: a research in Bursa. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(4), 1443-1457.
- Sadiku, K. M. (2022). External factors and their impact on enterprise strategic management—a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6(1).
- Scott, A. (2023). *Ideology and the new social movements*. Routledge.
- Shura, R. D., Rutherford, B. J., Fugett, A., and Lindberg, M. A. (2017). An exploratory study of attachments and posttraumatic stress in combat veterans. *Current Psychology*, 36(1), 110–118. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9390-2>
- Sibanda, M., Moyo, E., Dzinamarira, T., and Murewanhema, G. (2024). Application of Kotter's 8-steps model to reduce maternal mortality due to third delay in sub-Saharan Africa. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20, 100651.
- Silvola, S., Restelli, U., Croce, D., and Basu, D. (2024). Change management for services redesign in healthcare: a conceptual framework. *Journal of preventive medicine and hygiene*, 65(3), E410.
- Strid, M., Juras, A., and Yung, Y. (2023). Managing Radical Change in Young Companies: Insights for Successful Transformation and Growth.
- Sodikova, S., and Eryigitova, L. (2024). Sociological Definition Of The Concept Of Social Changes. *Science and innovation*, 3(B2), 275-281.
- Supriharyanti, E. and Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46-81.
- Talaja, A., Skokic, V., and Mise, N. (2023). Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2279380.
- Tanç, Ş. G., Tanç, A., Çardak, D., and Yağlı, İ. (2022). Türkiye'deki Üniversitelerin Sürdürülebilirlik Çalışmalarının İncelenmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 22(66), 83-100.
- Valtonen, A., and Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, 38(8), 42-72.
- Vial, G. (2019), Understanding digital transformation: a review and a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28 No. 2, pp. 118-144, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

- Walk M, Handy F. Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2018;54(3):349–370. doi: 10.1177/0021886318777227.
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441.
- Whelan-Berry, K. S., and Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.
- Wilbers, S., and Brankovic, J. (2023). The emergence of university rankings: a historical-sociological account. *Higher Education*, 86(4), 733-750.
- Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10.

