

Dijital Dönüşüm Sürecinde Değişim Yönetimi: Örgütsel Direnç, Uyum ve Dönüşüm Modelleri

Mustafa Atsan¹

Özet

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasında sadece teknolojik bir yenilenmeyi değil, aynı zamanda kurum kültürünün ve stratejik yapının köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yeni yazılımlar oluşturmak, yeni teknolojik cihazları örgüte kazandırmak tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü, bu sürecin başarısı, teknolojik altyapıdan ziyade insan odaklı bir yaklaşım olan değişim yönetiminin etkinliğine bağlıdır. Değişim sürecinde çalışanlara karşı şeffaf ve çift yönlü iletişim mekanizmaları uygulanmadıkça dönüşümün başarılı şekilde hayata geçirilmesi zor olacaktır. Çalışmada, dijitalleşmenin getirdiği yeniliklerin sürdürülebilir kılınabilmesi için örgütsel uyum, direnç mekanizmaları ve dönüşüm modelleri temel eksenler olarak ele alınmıştır. Örgütsel uyum, dijital vizyonun tüm departmanlar ve çalışan seviyelerinde ortak bir amaç olarak benimsenmesini hedefler. Stratejik hedefler ile bireysel yetkinliklerin entegre edilmesi, dönüşümün önündeki engelleri kaldırmaktadır. Ancak bu süreçte karşılaşılan en büyük engel örgütsel dirençtir. Bu doğrultuda çalışmada örgütsel direnç literatürüne değinilmiştir. Bilinmezlik korkusu, iş güvencesi kaygısı ve alışılmış iş yapış biçimlerine olan bağlılık, çalışanların yeni sistemlere karşı defansif bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu direncin yönetilmesi; şeffaf bir iletişim stratejisi, sürekli eğitim desteği ve liderliğin süreci her aşamada sahiplenmesiyle mümkündür. Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada, dijital dönüşüm ve değişim yönetimi literatüründen yola çıkarak örgütsel direnç, örgütsel uyum, dönüşüm modelleri detaylı şekilde ele alınmıştır. Dönüşümün önündeki engelleri ve bunlara yönelik çözüm önerilerine çalışmada yer verilmiştir. Bununla birlikte dijitalleşme yolculuğunda insan faktörünü merkeze alarak organizasyonların nasıl bir evrim geçirmesi gerektiği bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koyulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi., Mersin Üniversitesi, mustafaatsan@mersin.edu.tr,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6221-7342>

1.Giriş

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için dijital dönüşümün hayati önem taşıdığı belirtilmiştir (Şekkeli, 2025). Bu dönüşüm, sadece teknolojik entegrasyonu değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı, kültürü ve iş süreçlerini kapsayan bütünsel şekilde yeniden inşa edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Öner Şeker, 2025). Dijitalleşme, teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine adapte edilmesiyle örgüt yapılarını derinden etkileyerek insan faktörü, teknoloji ve örgüt arasındaki dinamik etkileşimi kritik kılmaktadır. (Yazıcı ve Öztırak, 2025). Bu bağlamda, örgütsel değişimin ve dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesi, işletmelerin performans ve verimliliklerini artırmanın temelini oluşturmaktadır (Uslu, 2025). Ancak, bu stratejik süreç, yönetsel zorluklar ve çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç gibi engellerle sıklıkla karşılaşmakta, bu da dijital dönüşüm girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilmektedir (Yılmaz, 2025). Değişimin temelinde modern çağda teknolojiadaki hızlı değişimler ve kuşaklararası anlaşmazlıklar da yer almaktadır (Gültekin ve Korkmaz, 2025). Bu nedenle, dijital dönüşümün başarıyla yönetilmesi, değişim yönetimi stratejilerinin titizlikle uygulanmasını, teknolojik altyapının sürekli güncellenmesini ve çalışanların yeni teknolojilere adaptasyonu için gerekli eğitimlerin sağlanmasını gerektirir (Düzeltten, 2024). Bu durum, işletmelerin dijitalleşme ve rekabetin performansa etkisini etkin bir şekilde yönetmelerini hayati kılmaktadır (İrge ve Şen, 2020). Başarılı bir dijital dönüşüm, sadece teknolojik altyapının güçlendirilmesiyle değil, aynı zamanda dijital liderlik, örgütsel çeviklik ve bireysel adaptasyon gibi bütünsel faktörlerle mümkün olmaktadır (Köksoy ve Oktaysoy, 2025). Bu kapsamda, kurumların dijital dönüşüm süreçlerinde kapasite analizi yapmaları, değişime direnç gösteren yöneticileri ve çalışanları sürece dahil etmeleri, uygun bir kurum kültürü geliştirmeleri ve dijital yetkinliklere sahip çalışanları bünyelerine katmaları esastır (Aydın, 2023). Zira dijitalleşme, sadece teknik altyapıyı geliştirmeye değil, aynı zamanda çalışanların katılımının sağlandığı, sağlam bir liderlik vizyonunun oluşturulduğu ve örgütsel kültürün sürdürülebilir olmasıyla yakından ilgilidir (Doğan ve Seçkin, 2025). Bu bilgiler ışığında, dijitalleşme sürecinde katılımcılık felsefesini benimsemenin ve uygulamanın kritik öneme sahip olduğu vurgulanabilir. Bu bölümde, dijital dönüşüm, değişim yönetimi örgütsel direnç, örgütsel uyum ve dönüşüm modelleri literatüründen yararlanılarak dijital dönüşüm sürecinde değişim yönetimi ele alınacaktır.

2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşümün işletmeler için elzem bir süreç olduğunu belirtmek gerekir. Dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri benimseyerek tamamıyla yeniden yapılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Parviainen vd., 2017). Başka bir tanımda ise, dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve işletmeler için önemli hale gelmesiyle birlikte işletmelerin yaşadığı değişim olarak nitelendirilmektedir (Hanelt vd., 2021). Elia vd., (2024) ise dijital dönüşümü işletmelerin teknolojik, stratejik, yönetsel unsurlarının hepsini içeren şemsiye kavramı olarak sunmaktadır. Diğer bir tanımda dijital dönüşüm, dijitalleşmeyle birlikte işletmelerin strateji ve yapılarının dönüşümü olarak dile getirilmektedir (Berghaus ve Back, 2016). Tanımlardan anlaşılacağı üzere dijital dönüşüm süreci örgütün bütününe ilgilendiren stratejik bir değişim olarak ifade edilebilir. Dijital dönüşümün sağlanması için yalnızca teknolojik bileşenlerin entegre edilmesinin yeterli olmadığı aynı zamanda örgütlerin teknolojik altyapısının düzenlenmesi ve organizasyonel yapının esnek formata dönüştürülmesi gerekmektedir (Telli, 2022). Bu durum, bireylerin yetkinliklerinin artırılması ve örgüt kültürünün dijital düşünce yapısına uyumlu hale getirilmesini sağlamaktadır (Ekşili ve Çaylak, 2022). Bu kapsamda, dijital olgunluk anlayışının örgütün kültürüne entegre edilerek, değişime yönelik olan direncin önüne geçilir ve dijital dönüşümün sürdürülebilir olması sağlanır (Özyaşar ve Bakan, 2024). Nitekim, dijital dönüşümün başarısı için işletmelerin ihtiyaç olan altyapının sağlanması, işletmenin kültürünün dijital dönüşüm bağlamında dönüştürülmesi ve paydaşların bu dönüşüme uyumlu hale getirmesi gerekmektedir (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021). Bu dönüşüm hem yöneticilerin liderlik vasıflarını dijital çağa uyumlu hale getirmelerine hem de çalışanların dijital yeteneklerini sürekli geliştirmelerini şart koşar (Kumru ve Kasımoğlu, 2022). Bu kapsamda dijital liderlik modellerinin benimsenmesiyle değişim teşvik edilir ve süreçte istikrar sağlanarak dijital dönüşümün başarısına zemine hazırlanmış olur (Eryeşil, 2021). Akay (2025), dijital dönüşümü bir paradigma kayması olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm sürecinin yönetiminde yalnızca teknik altyapının yeterli olmadığı, örgütlerin kültürel değerleri ve çalışanların katılımının da kritik rol oynadığı belirtilmektedir (Oğan ve Wolff, 2022). Dolayısıyla, bu dönüşüm sürecinde liderlerin vizyoner bakış açısı ve değişim yönetimi stratejileri önem teşkil etmektedir (Hatipoğlu ve Akduman, 2024). Bu kapsamda dijital liderliğin sadece teknolojik becerilerle olmadığı, kültürel uyumu ve sürekli öğrenmeyi kapsayan bütünsel bir yaklaşım olarak nitelendirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür (Battal ve İlhan, 2024). Bununla birlikte literatürde rekabet avantajını elde edebilmek adına dijital dönüşüme önem veren işletmelerin rakiplerinden önde olacağı vurgulanmaktadır. Gong ve Ribiere (2021),

işletmelerin rekabet avantajını sağlamaları adına dijital teknolojilere önem vererek yatırım yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Başka bir çalışmada ise, dijital dönüşüm sayesinde rekabet avantajının elde edilmesi önemi şu şekilde belirtilmiştir (Üzmez ve Büyükebeşe, 2021);

- Risk yönetimini iyi yapmak,
- Süreçleri hızlı hale getirmek,
- Üretkenliği fazlalaştırmak.

Dolayısıyla, rekabet avantajının elde edilmesi için önemli unsurlardan birisinin dijital dönüşümüne önem vermek olduğu belirtilebilir. İşletmelerin dijital dönüşüm bağlamında dönüşümün önemini net şekilde kavramalarını sağlayan dört dijital strateji unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Matt vd., 2015);

- Teknolojik hakimiyet ve kullanmak,
- Örgütün değerlerinin revize edilmesi,
- Örgütün yapısında değişikliklerin yapılması,
- Finansal stratejinin oluşturulması.

3. Değişim Yönetimi Kavramı

Değişim her canlının doğasında olan bir süreçtir ve hayatın bir parçası olarak nitelendirilmektedir (Kesmen, 2014). Değişim belirli süreçlerden geçmekte ve başarıya ulaşabilmek için uzun zamana yayılarak sistematik şekilde uygulanmasının gerektiği belirtilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2013). Örgütlerde değişimin ise rekabet avantajını elde etmek açısından önemlidir. Bu doğrultuda, değişim yönetimi kavramı literatürde önem teşkil etmektedir. Literatür incelendiğinde değişim yönetimi kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Değişim yönetimi, yöneticilerin örgütlerde değişim amaçlarının işletmelerin politika, strateji ve işleyişi kapsamında işgörenler tarafından doğru şekilde uygulanması ve anlaşılması şeklinde tanımlanabilir (Çetin, 2009). Başka bir tanımda ise değişim yönetimi için örgütlerin sürdürülebilirliği ve başarının kilit unsuru olarak vurgulanmaktadır (Tunçer, 2013). Dolayısıyla, sürdürülebilir başarı elde etmek için değişim yönetiminin etkili yapılması gerekmektedir. Literatürde değişim yönetiminin farklı bir tanımı olarak ise örgütlerin hedeflerine ulaşmada kaynakları etkili ve verimli kullanılması gerektiğine değinilmektedir (Şahin, 2010). Değişimin oluşması ve etkili şekilde geri dönüt alabilmek için Cameron ve Green (2012) beş unsurdan bahsetmektedir. Bu unsurlar;

- Değişimin doğası,

- Değişimin sonuçları,
- İşletmenin geçmişi,
- Bireylerin tipleri,
- Bireylerin kişisel geçmişi.

Örgütlerin değişime neden ihtiyaç duyduklarına yönelik farklı görüşler mevcuttur. Ancak bu değişimler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgüt için değişime ihtiyaç olan neden diğer örgüt için o işletmenin aleyhine olabilmektedir. Değişimin nedenleri iç ve dış nedenler olarak sınıflandırılmaktadır. Dışsal nedenlerden arasında toplumun demografik açıdan farklılaşmasından dolayı işletmelerin değişikliklere yönelmek zorunda kalması gösterilmektedir (Kapp vd., 2017). Başka bir neden olarak mali açıdan dalgalanmalar işletmeleri değişime zorlamaktadır (Godfrey ve Chereau, 2024). Bununla birlikte, teknolojideki değişimler (Wu vd., 2019), kültürel değerlerin farklılaşması ve değişmesinden (Duyan, 2021) kaynaklı değişimler dış nedenler olarak ifade edilebilir. Değişimin içsel nedenleri olarak ise, örgütün büyümesinden bahsedilmektedir (Vergiliel-Tüz, 2004). İşletmeler büyüdükçe değişime ihtiyaç duymaktadır. Buna ilaveten, işletmelerin ekonomik açıdan hedeflerinde istenilen düzeyde olmaması, kârlarının düşük seviyede ilerlemesi gibi faktörler içsel faktör olarak nitelendirilebilir (Christou ve Piller, 2024).

3.1. Değişim Yönetimi Modelleri

Değişim sürecinin karmaşık bir yapıda olmasından dolayı değişim yönetim modelleri işletmelere belirsizlikleri azaltma konusunda yardımcı olmaktadır (Burnes, 2004). Her işletmenin benimsemesi gereken model farklılık gösterebilir. Bu yüzden işletmeler kendi dinamiklerine göre literatürde yer alan modelleri kendilerine göre uyarlayabilirler. Bahsedilen bu modellerden bazıları şu şekilde belirtilebilir;

3.1.1. Lewin Değişim Modeli

Bu model önemli bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurt Lewin'in bu modelinde üç aşamadan bahsedilmektedir. Bu aşamalar; çözülme, değişme ve donma olarak sınıflandırılmaktadır (Lewin, 1947'den akt., Mamacı, 2025). Çözülme aşamasında örgütlerin değişimin farkına varmaya başlamıştır. Değişme aşamasında, örgütler değiştirecek olan unsuru denemeye başlamıştır. Son olarak donma aşamasında ise, değişimin kalıcılığının sağlanması olarak açıklanabilir. Görüldüğü üzere bu aşamaların hepsinin birbirini tetiklediğini söylemek mümkündür. Ancak, Lewin'in bu modeline karşı Eser (2017) kendi çalışmasında yeni bir model önerisi sunmuştur. Bu model, durumun tespit

edilmesi, değişime yönelik planlamanın yapılması ve son aşama olarak izleme ve o değişimi sabitleme şeklinde sınıflandırılmıştır (Eser, 2017). Dolayısıyla, aşamalar isim olarak farklı şekilde nitelendirilse de bu modelin en temelinde fark etme, hazırlık ve değişimin tamamlanması yer almaktadır.

3.1.2. Kotter'in Sekiz Adımlı Değişim Yönetimi Modeli

Kotter (1995)'in değişim modeli sekiz adımdan oluşmaktadır. Bu modelde Kotter (1995) değişimin şu aşamalarına değinmiştir;

- Aciliyet duygusu oluşturma,
- Değişim için güçlü bir grup oluşturmak
- Değişim için vizyon oluşturmak,
- Oluşturulan vizyonu aktarmak,
- Direnen ve engel olmak isteyenleri engellemek,
- Kısa vadeli kazanımları paylaşmak ve ödüllendirmek,
- Değişimleri pekiştirmek,
- Değişimi kalıcı hale getirmek.

Bahsedilen bu sekiz adımlı değişim yönetim modelinin içinde değişime direnç göstermeye çalışanlara yönelikte uygulamaların yapılması gerektiğinden bahsedilmektedir. Çünkü her değişimin mutlaka bazı engellerle karşılaşacağı unutulmamalıdır. Kotter, aciliyet durumunu oluştururken bazı durumlarda stratejik kriz oluşturulması gerektiğinden bahsetmektedir (Kotter, 1995). Bu stratejik kriz değişime ikna olmayanların beyinde bir sinyal oluşturabilecektir.

3.1.3. ADKAR Modeli

Bu modelin Prosci tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir (Karabulut, 2022). Modelde sorumluluklardan ziyade sonuca odaklandığı belirtilmektedir. Model beş aşamadan oluşmaktadır. Bu modelin aşamaları şu şekildedir (Angtayan, 2019) ;

- Farkındalık (Awareness),
- İstek (Desire),
- Bilgi (Knowledge),
- Yetenek (Ability),
- Güçlendirme (Reinforce).

ADKAR modelinin literatürde avantajları arasında kişisel değişime yatkın, kolay ve farklı değişimlerle uyarlanabileceğinden bahsedilmektedir (Doğan ve Seçkin, 2025). Aynı zamanda bu modelin son unsuru olan güçlendirme unsurunun bireylerin önceki alışkanlıklarını tekrarlamamalarını ve yeni olgunun tamamen yerleşmesine olanak sağladığı belirtilmektedir (Hiatt, 2006).

3.2. Değişim Yönetimi Sürecinde İşletmelere Tavsiyeler

İşletmelerin değişim yönetimi süreçleri zor olsa da hayati öneme sahiptir. Bu konuda yöneticilerin inisiyatif almaları dışında kurumun paydaşlarının da inisiyatif alması gereklidir. Değişimle ilgili Todnem işletmelere bazı tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyeleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Todnem, 2020);

- Değişmek için başarısız olmak algısını kırmak. Başka bir ifadeyle, sadece başarısızlıkta değişim yapılmadığını bilmek gerekir,
- Yöneticilerin çalışanlara üstten bakmaması ve çalışan yönetici ayrımına girmemesi gerekir,
- Çalışanların değişime yönelik soruları veya söylemlerini direnç olarak kabul etmek yerine işletmenin değişime hazırlığına odaklanmak gerekir,
- İşletmenin amaç ve değerleri dışında değişim yapmamak gerekir. Aksi takdirde işletmelerin hem zaman hem maliyet açısından yorgun olmasına sebep olunabilir,
- Kısa vadeli maddi kazançların aksine, uzun vadeli hem maddi hem insani kazanca odaklanmak gerekir.

Bahsedilen bu tavsiyeler işletmelerin yenilikçi olma ve değişim hususunda yol haritası çizmesine neden olacaktır. Bununla birlikte işletmelerin değişim için çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi önem arz etmektedir. Bir çalışan kurumda yapılan değişikliğin neden yapıldığını bilmezse işletmeye arasında bağ kurmakta zorlanabilir. Misyon ve vizyonların çalışanlarla paylaşılması çalışanların bir amaca hizmet etmesine olanak sağlar.

4. Örgütsel Direnç ve Uyum

Dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel direnç, çalışanların değişime yönelik negatif tutum ve davranışları olarak tanımlanırken (Yıldızbaş vd., 2021), örgütsel uyum ise bu değişimlere karşı uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Bu direncin sebebi olarak, küresel rekabet ve dijitalleşmenin getirdiği kaçınılmaz değişimlere karşı işletmelerin yapısal eylemsizliği veya bireylerin alışkanlıklarını sürdürme eğiliminden kaynaklanabilir (Çayalan ve Sadioğlu, 2021). Özellikle toplumda yer alan dijitalleşmenin tehdit algısı ve

mesleki niteliklerin getirdiği dinamizm eksikliğiyle birlikte, örgütsel direnç seviyelerinin yüksek olacağı belirtilmektedir (Beder, 2021). Ayrıca, böyle durumlarda iş görenlerin konfor alanlarına zorla müdahale etmenin, çalışanların değişime engel olma ve geciktirme çabaları şeklinde direnç göstermelerine neden olabilir (Yağşi, 2022). Bu bağlamda, örgütsel değişime olumsuz bakış açısı, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin düşüncelerini olumsuz etkileyerek, kurumsal dijital dönüşümü engelleme potansiyeli taşımaktadır (Ayar ve Yıldız, 2023). Değişime karşı gösterilen direnç, her değişim ve dönüşüm sürecinde karşılaşılan bir olgu olmakla birlikte, geçmişte yaşanan olumsuz değişim tecrübelerinden kaynaklanan değişim sinizmi, çabaların doğru şekilde uygulandığında bile iş görenler tarafından benimsenmemesine yol açarak dönüşümün başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (Tülübaş ve Göktürk, 2021). Dönüşüme direncin başka sebepleri arasında, değişim olgusunun çalışanlarda, mesleğini kaybetme, kariyerine zarar gelmesi, iş yükünün artacağı, yeniliklerin eski değerlerden farklı olacağından dolayı bazı korkulara ve endişelere sebebiyet vermesi şeklinde nitelendirilebilir (Düren, 2002). Bununla birlikte, çalışanlar yeni sorumluluklar da başarısızlıkla karşılaşma korkusu da yaşadıkları vurgulanmaktadır (Saruhan, 2013). Bu bağlamda, örgütsel kültürün değişime gösterdiği direnç, dijital dönüşümün temelini oluşturan dijital kültürün oluşumunu engellemede önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Çelik, 2023). Bu direncin üstesinden gelmek için, işletmelerin dijital araçları çalışanların en büyük yardımcısı olarak nitelendirmesi ve çalışanlara gerekli yetkinliklerin kazandırılması için eğitimler sunması, direncin azaltılmasında hayati öneme sahiptir (Hatipoğlu ve Akduman, 2024). Böylelikle örgütsel uyum sürecinin de kolaylaşacağını ifade etmek mümkündür. Örgütsel uyumun sağlanması hem çalışanlara hem örgüte fayda sağlamaktadır. Çalışanların uyum sorununu aşmada kilit nokta yöneticilerin çalışanlara destek vermesi gerektiğidir. Çalışanların yönetim katında yer alarak yönetime katılmaları çalışanların iş tatminlerinin ve örgüte uyumlarının artmasına neden olabilmektedir (Başaran, 1991). Bu doğrultuda örgütsel direncin kırılarak uyumun sağlanması işletmelerin başarısında kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için, üst yönetimden alt birimlere kadar tüm personelin sürece aktif katılımını sağlamak ve onların dijital yeteneklerini sürekli geliştirmek önem teşkil etmektedir (Kumru ve Kasımoğlu, 2022). Örgütsel değişime açıklığın yenilikçi davranışların geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ve bu ilişkide iç girişimciliğin aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğü ortaya konulmuştur (Altıntaş, Palabıyık, Topçuoğlu, Uygungil Erdoğan, Şahin, & Turan Torun, 2026)

5. Dönüşüm Modelleri

Dijital dönüşüm modelleri dönüşüm süreçlerini yapılandırmak maksadıyla geliştirilmiş olup, örgütlerin teknolojiye uyum süreçlerini, hedefler ve iş modelleriyle bütün şekilde ele almaktadır (Tuş vd., 2023). Dönüşüm modelleri işletmelerin amaçlarına ulaşma, misyon ve vizyonu sürdürme açısından önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, mevcut kurumsal yapıları geleceğin dijital dünyasına entegre etmek ve iş modellerindeki radikal değişimleri bir zemine oturtmak amacıyla geliştirilen beş aşamalı yaklaşım şu şekildedir (Schallmo vd., 2017);

- Dijital Gerçeklik,
- Dijital Arzu,
- Dijital Yetkinlik,
- Dijital Uygunluk,
- Dijital Uygulama.

Bununla birlikte başka bir çalışmada ise, Endüstri 4.0 yol haritası süreci bağlamında dijital dönüşüm modelinin farklı aşamalarından bahsedilmektedir. Bu aşamaları ise aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Issa vd., 2018);

- Yetkin bireylerden ekiplerin oluşturulması,
- Dijitalleşmeye uygunluk derecesinin belirlenmesi,
- İşletmenin odak noktasının tespit edilmesi,
- Belirlenen odak noktalarına yönelik beyin fırtınası yapılması,
- Üretilen fikirlerin etkisinin tahmin edilmesi,
- Fayda maliyet oranına sahip projelerin seçilip dönüşüm yol haritasının oluşturulması.

Bahsedilen aşamalar ışığında, şirketlerin dijital dönüşüm modellerine geçmeden önce bazı aşamaları oluşturmalarının önemli olduğu görülmektedir. Bu aşamaların en büyük katkısı, işletmenin dijital dönüşüme hazır olup olmadığı hangi noktaların eksik olduğu ve dönüşüm ile sağlanacak faydanın en düşük maliyetle nasıl sağlanabileceğidir. Bu aşamalardan sonra oluşturulabilecek dijital dönüşüm modellerinden bazıları ise şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Kılıç ve Kurgun, 2025);

5.1. Dijital Yalın Dönüşüm: Geleneksel yalın yönetimin dijitalleşmiş ve modern halidir. Dijital yalın dönüşümün sağladığı bazı avantajlar şu şekildedir Wolniak ve Grebski, (2023);

- İsrafın önlenmesiyle maliyetten tasarruf,
- Teslimat sürelerinin kısalması, kaynakların etkin kullanımı gibi unsurlardan dolayı operasyonel verimliliğin artması,
- Pazar değişimi ve müşteri beklentilerine daha hızlı uyum sağlama,
- İleri seviye kalite kontrolü,
- İnsan- makine işbirliğinin artışıyla birlikte çalışanların yetkinliklerinin artırılması,
- Müşteri memnuniyetinde artışın sağlanması.

5.2. Çevik Değişim Yönetimi Modeli : Bu model, sıkı planlar yerine daha hızlı değişimlere izin veren ve karışık projelerde organizasyonel değişimi esnek şekilde yönetmeye yaramaktadır (Kranzen, 2024).

5.3. Endüstriyel Dönüşüm Modeli: Kurumların rekabet gücünü artırmak amacıyla giriştikleri dijital endüstriyel dönüşüm, sadece bir teknoloji uygulaması olmanın ötesinde, iş modellerini ve operasyonel yapıları yeniden tanımlayan beş temel özellik üzerine inşa edilir. Bu dönüşümün karmaşıklığı ve hızı, onu standart yönetim süreçlerinden ayıran kritik özellikler şu şekildedir (Stefanita vd., 2020);

- İşletmenin her yönünü etkilemesi,
- Mevcut işletim modelinde değişikliklerin olması,
- Üst yönetim liderliği,
- Çok fonksiyonlu yapı,
- Finansal etki.

Söz konusu modeller, dijitalleşme düzeyine göre klasik işletmelerden olgunluk seviyesi yüksek yapılara uzanan geniş bir yelpazede, işletmelerin dijital olgunluklarını belirlemelerine ve stratejik yol haritalarını oluşturmalarına rehberlik etmektedir (Asiltürk, 2021). Bunun yanı sıra, Forrester Research tarafından geliştirilen dijital olgunluk modeli, işletmelerin dijital yetkinliklerini strateji, işlevler ve yönetim kategorilerinde değerlendirirken, International Data Corporation'ın "digital transformation maturityscape" modeli ise işletmelerin dönüşüm süreçlerini beş boyut altında analiz ettiği belirtilmektedir. Bu boyutlar şu şekilde belirtilebilir (Kıyak, 2023);

- Liderlik,
- Bireyler,
- Süreçler,

- Teknoloji
- Veri.

6. Dijital Dönüşümün Önündeki Zorluklar ve Çözüm Önerileri

Dijital dönüşüm her ne kadar elzem bir süreç olsa da işletmeler için bazı dönüşüm sürecinde bazı zorlukların olduğu ifade edilmektedir. Nitekim COVID-19 pandemisi sürecinde tam çevrim içi çalışma düzenine ani geçiş, çalışanların ve işyerlerinin bu dönüşüme hazırlıksız yakalanabildiğini ve yeni çalışma koşullarına uyum sürecinde çeşitli güçlüklerle karşılaşabildiğini göstermiştir (Arslan, Yener, Korkmaz, & Alola, 2022). İşletmeler bu zorluklar karşısında bütünsel bir yaklaşım benimsemek zorundadır. Hem yönetim takımı hem çalışanların bu süreçte katkıları ciddi derecede önem teşkil etmektedir. Bu zorlukların neler olduğu şu şekilde belirtilebilir;

- Dijitale geçişin zor olmasından dolayı direncin fazla olabilmesi (Azieva vd., 2021),
- Dijital dönüşümde işletmelere dijitalleşme konusunda kalifiye personel ihtiyacı doğacağından eğitime ve yeni personele yatırım yapılma gereksinimi (Sadiq-Bamgbopa, 2022),
- Dijitalleşmeyle birlikte var olan iş süreçlerinin işlevsiz hale gelecek olması ve dönüşüm çerçevesinde iş modellerinin yeniden uyarlanma gereksinimi (Zavrazhnyi ve Kulyk, 2023),
- Verilerin yoğunluğu sebebiyle veri güvenliği ve mahremiyeti açısından işletmelerin sorunlar yaşayabilmesi (Weerasinghe ve Nirere: 2022),
- Dijitalleşmeyle birlikte teknolojik bağlamda yetkin bireylerin işe alımlarının gereksiniminden ötürü gençlerin işgücü piyasasına girmesinin zorlaşması (Öztornacı, 2024).

Bahsedilen bu zorluklar işletmelerin bu sürece geçişinin ertelenmesine neden olabildiği düşünülmektedir. Özellikle yeni personel alımları ve iş modellerinin yeniden uyarlama ihtiyacı örgütleri zorlamaktadır. Ancak, günümüz rekabet ortamında her türlü zorluk ve engele rağmen örgütlerin piyasada devamlılığını sürdürebilmeleri açısından bu dönüşümü sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde rekabet avantajını kaybederek piyasada uzun süre kalmaları mümkün görülmemektedir. Öte yandan, literatürde işletmelerin karşılaştığı zorluklara istinaden bazı temel çözüm yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlar şu şekilde ifade edilebilir (Cosa, 2023);

- Şekillendirilebilir ve esnek organizasyonel modellerin oluşturulması,

- Rekabet avantajını elde etmek için iş modellerinin yeniden revize edilmesi,
- Yalın iş modelleri ve tekrarlanan süreçlerin uygulanması,
- Güven ve itibarın sağlanması,
- Değişime karşı direncin kırılması,
- Geleneksel zihniyetlerden kurtulup öğrenmeye açık kültürün oluşturulması,
- Siber güvenlik önlemleri uygulanmalı,
- Teknolojik karmaşıklığın önüne geçebilmek adına kullanıcı deneyimi ve kullanılabilirlik önceliklendirilmeli,
- Yetenek açığı mevcutsa giderilmeli.

Sonuç ve Öneriler

Dijital dönüşüm, genellikle bir yazılım güncellemesi veya donanım yatırımı gibi algılsa da, aslında örgütlerin yeniden revize edilmesi gereken bir süreçtir. Bu bölüm boyunca incelenen dinamikler göstermektedir ki; teknoloji sadece bir kaldıraçtır, bu kaldıraç hareket ettiren asıl güç ise örgütsel kültür ve insan kaynağıdır. Özellikle değişimin olduğu yerde direncin olacağı ihtimali göz önünde bulundurulursa çalışanların direncinin kırılması için insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi hayati rol oynamaktadır. Bununla birlikte dönüşüm modelleri dijitalleşme sürecini bir çerçeveye oturtmak için kritik öneme sahiptir. Ancak modellerin başarısı, örgütsel direnci sadece bir engel olarak değil, aynı zamanda sistemdeki zayıf noktaları gösteren bir geri bildirim mekanizması olarak görmekten geçer. Direnç; belirsizlikten, konfor alanından veya çalışanların yetkinlik kaybı korkusundan beslenir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün başarısı, teknik entegrasyonun hızıyla değil, çalışanların bu değişimi ne kadar içselleştirdiği ve “psikolojik sahiplik” geliştirdiği ile ölçülmelidir. Bu yüzden insan odaklı yaklaşımı örgütler sistemlerine entegre etmek zorundadır. Sonuç olarak, dijital olgunluk seviyesi yüksek işletmeler; sadece en yeni teknolojiyi kullananlar değil, değişimi süreklilik arz eden bir norm haline getirebilen, çevikliği bir refleks olarak kazanan ve beşeri sermayesini dijital geleceğe adapte edebilen yapılardır. Bu bilgiler ışığında örgütlere dijital dönüşüm konusunda bazı öneriler sunmak mümkündür;

- İnsan odaklı sistemi merkeze koymak
- Çift yönlü iletişim kanalları oluşturmak

- Departmanlar arasında teknolojiye yatkınlık kapsamında yetkinliği olan bireyleri elçi olarak görevlendirip akran öğrenmesi için ekip oluşturmak
- İşini kaybetme korkusundan dolayı direnç gösteren çalışanlara yeni yetkinlikler kazanılacağına yönelik açıklamalarda ve geri bildirimlerde bulunmak,
- Değişim ve dönüşüm zamanında yapılan hataları fırsata çevirerek motivasyon stratejisini etkili şekilde uygulamak,
- Dönüşüm sürecinde küçük başarıları bile ödüllendirmek.

Kaynakça

- Akay, E. (2025). Dijital dönüşümün örgüt kültürüne etkisi. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm-II*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896>
- Altıntaş, M., Palabıyık, N., Topçuoğlu, V., Uygungil Erdoğan, S., Şahin, Y., & Turan Torun, B. (2026). The mediating role of intrapreneurship in the effect of openness to organizational change on innovative behavior. *SAGE Open*, 16(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440261455124>
- Angtayan, H. (2019). ADKAR model in change management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179–182. [https://doi.org/10.30543/8-2\(2019\)-4](https://doi.org/10.30543/8-2(2019)-4)
- Arslan, A., Yener, S., Korkmaz, F., & Alola, U. V. (2022). Caught unprepared: Consequences of getting full online during a pandemic. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 77, 66–88. <https://doi.org/10.33788/rcis.77.5>
- Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde dijital dönüşüm yönetiminde nihai hedef: Dijital olgunluk. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 647–669. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.859300>
- Ayar, M., & Yıldız, D. (2023). Örgütsel değişim sinizminin kurumların dijital dönüşümüne etkisi: İdari personel üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 421–442. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1225672>
- Aydın, C. (2023). Dijital dönüşüm bağlamında belgenin yaşam döngüsü süreçlerinin yönetiminde yapay zekâ kullanımı. *Bilgi Yönetimi*, 6(1), 21–42. <https://doi.org/10.33721/by.1268483>
- Azieva, R., Tayamashkanov, H., & Zelimhkanova, N. (2021). Assessing the readiness of oil and gas companies for digital transformation. *Educational Psychological and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.11.244>
- Başaran, İ. E., & Davranış, Ö. (1991). *İnsanın üretim gücü*. Gül Yayınevi.
- Battal, F., & İlhan, K. (2024). Dijital liderlik. İçinde A. Arslan (Ed.), *Yönetim ve organizasyonda güncel konular*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub572.c2345>
- Beder, N. (2021). Muhasebe meslek mensuplarının yeni dünya ile imtihanı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 163–184. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902591>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98–123. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2016-2-98>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463>

- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management*. Kogan Page.
- Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. In P. Letmathe, et al. (Eds.), *Transformation towards sustainability: A novel interdisciplinary framework from RWTH Aachen University* (pp. 303–330). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11
- Cosa, M. (2023). Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244–259. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>
- Çayalan, H., & Sadioglu, U. (2021). E-Devlet uygulamalarının getirdiği yenilik algısının kamu çalışanlarında sinizm davranışlarına etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(2), 275–294. <https://doi.org/10.24988/ije.202136203>
- Çelik, D. (2023). Kamu yönetiminde dijital dönüşümde bir sorun alanı: Dijital kültüre yönelik direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69–86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması* (Yayın No. 55). İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Doğan, O., & Seçkin, Z. (2025). Dijital dönüşümün değişim ve yenilik yönetimine etkisi. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm - II*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896.c3752>
- Duyan, M. (2021). The effect of internal marketing implementations on the organizational citizenship behaviors of youth and sports directorate employees. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76–87. <https://doi.org/10.25307/jssr.891016>
- Düren, Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim: Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar* (2. Baskı). Alfa Basım Yayıncılık.
- Düzelten, A. (2024). ERP sistemlerinde SAP yazılımının satış ve dağıtım modülünün rolü ve uygulama incelemesi. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 10(2), 1–34.
- Ekşili, N., & Çaylak, P. Ç. (2022). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin dijitalleşme algısına yönelik metaforik çalışma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme), 257–269.
- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381–398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: A conceptual framework. *Ekinoks Ekonomi İşletme ve Siyasal Çalışmalar Dergisi*, 8(1), 98–112. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>

- Eser, G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 815–834. <https://doi.org/10.20409/berj.2017.85>
- Godfrey, D., & Chereau, B. M. (2024). School improvement and peer learning partnerships: Building organizational resilience in primary schools in England. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1339173>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, Makale 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gültekin, Z., & Korkmaz, F. (2025). Kuşaklar arası çatışma ve yönetim. İçinde M. Altıntaş & F. F. Çetinkaya (Ed.), *Gelenekten geleceğe: Kurumsal dönüşüm, esneklik ve liderlik* (ss. 185–198). Eğitim Yayınevi
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2024). Dijital çalışan deneyimi ve uygulamaları: Bir platform örneği olarak Empactivo. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 4(2), 157–174.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2018). Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment. *Procedia CIRP*, 72, 973–978. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.151>
- İrge, N. T., & şen, E. (2020). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performanslarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2556–2579. <https://doi.org/10.20409/isarder.2020.993>
- Kapp, C., Perlini, T., Jeanneret, T., Stéphan, P., Rojas-Urrego, A., Macías, M. J., Halfon, O., Holzer, L., & Urben, S. (2017). Identifying the determinants of perceived quality in outpatient child and adolescent mental health services from the perspectives of parents and patients. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 26(10), 1269–1277. <https://doi.org/10.1007/s00787-017-0985-z>
- Karabulut, M. ř. (2022). İşletmelerde değişim yönetimi, değişime uyum sağlama ve dijital dönüşüm. *Bilimsel Geliřmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları*, 13, 1–25.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması* [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]. İnönü Üniversitesi Açık Eriřim Sistemi.

- Kılıç, G. B., & Kurgun, A. (2025). Dijital dönüşüm stratejilerinin döngüsel ekonomi uygulamalarına etkisi. *Journal of Business in The Digital Age*, 8(1), 87–105.
- Kıyak, B. (2023). İmalat sanayinde dijitalleşme eğilimleri: TR32 Düzey 2 bölgesi örneği. *Bölgesel Kalkınma Dergisi*, 1(2), 140–154.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Köksoy, E., & Oktaysoy, O. (2025). Dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm sürecine etkisi: Örgütsel çevikliğin aracı rolü. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 799–817. <https://doi.org/10.29216/ueip.1693412>
- Kranzen, M. (2024, 1 Şubat). *Agile change management: Valuable insights for project adaptability*. Prosci Blog. <https://www.prosci.com/blog/agile-change-management>
- Kumru, S., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde dijital dönüşümün stratejik yönetimi: Bir alan araştırması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 17(2), 139–159. <https://doi.org/10.54860/beyder.1163107>
- Mamacı, Ö. Ü. M. (2025). Evcil hayvan dostu iş yerleri: Kurt Lewin'in değişim kuramı bağlamında varsayımsal vaka temelli uygulama rehberi. *Kalem Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 15(2/29), 909–932. <https://doi.org/10.23863/kalem.2025.331>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Oğan, E., & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaeconomia*, 6(3), 1282–1307. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1114853>
- Öner Şeker, N. (2025). Değişim yönetimi ve örgütsel dönüşüm. İçinde Ö. F. Aladağ (Ed.), *Stratejik yönetim alanında güncel çalışmalar*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1125.c4572>
- Öztornacı, E. (2024). Genç işsizliği ve dijitalleşme ilişkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 39(1), 256–274. <https://doi.org/10.24988/ije.1401410>
- Özyasar, K., & Bakan, İ. (2024). Dijital olgunluk kavramı üzerine yapılan araştırmaların Vosviewer programı ile bibliyometrik analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 1329–1345. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1479369>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- Sadiq-Bamgbopa, Y. (2022). Integrated marketing and digital transformation: An integrated approach. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/14-6-07>
- Saruhan, N. (2013). *The role of trust in organization in the relationship between resistance to change and communication: The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship* [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models: Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), Makale 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Stefanita, C., Kwan, A., & Schroeck, M. (2020, 23 Kasım). *What it takes to execute large-scale and lasting transformations*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing-industrial-products/industry-4-0/digital-transformation-nerve-center.html>
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21–35.
- Şekkel, Z. H. (2025). Örgütsel değişim, direnç ve güç dönüşümleri. İçinde *Örgütlerde güç mücadeleleri ve politik davranışlar* (s. 61–85). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub892.c3676>
- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2013). Organizasyonlarda değişim ve yönetimi. İçinde İ. Bakan (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları: İlkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* (3. Baskı, s. 511–541). Beta Yayınları.
- Telli, E. (2022). İşletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformasyonel (dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307–318. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1113592>
- Todnem, R. (2020). Organizational change and leadership: Out of the quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57–84.
- Tuş, A., Öztaş, G. Z., Öztaş, T., Özçil, A., & Adalı, E. A. (2023). Türkiye'nin dijital dönüşüm endeksinin hesaplanması için alternatif bir yaklaşım: Bayesian BWM. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 29(8), 842–854. <https://doi.org/10.5505/pajes.2023.48310>
- Tülübaşı, T., & Göktürk, Ş. (2021). Örgütsel değişim sinizmi ölçeği: Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik analizi. *E-Kafkas Journal of Educational Research*, 8(3), 574–591. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.958388>
- Uslu, A. (2025). Örgütsel değişim ve dijital dönüşüm. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm - II*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896.c3756>

- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117–127. <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>
- Vergiliel-Tüz, M. (2004). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Weerasinghe, L., & Nirere, B. (2022). *Challenges of digital transformation: A case study of the restaurant industry* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Umeå Üniversitesi.
- Wolniak, R., & Grebski, W. (2023). The usage of Lean Management in Industry 4.0 conditions. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 187, 761–775.
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W.-C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224–250. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2018-0073>
- Yağşi, S. (2022). Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 6(12), 21–39. <https://doi.org/10.55830/tje.1161227>
- Yazıcı, A. M., & Öztırak, M. (2025). Toplum 5.0 ve çalışan deneyimi teknolojinin insan odaklı dönüşümü. İçinde Ö. Çark (Ed.), *Dijital dönüşüm çağında yönetim: İnsan, teknoloji ve organizasyon*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub678.c2831>
- Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü., & Abdurrezzak, S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel muhalefet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641–1668. <https://doi.org/10.17679/inuefd.963222>
- Yılmaz, K. (2025). Öğrenen örgütlerde dijital dönüşüm kapasitesi. İçinde G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub873.c3553>
- Zavrazhnyi, K., & Kulyk, A. (2023). Comparative characteristics of the managerial and economic aspects of digital business transformation. *Journal of Management and Economic Aspects*, 5(2), 27–32. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-3>

