

Örgütlerde Rigor Mortis'ten Çevikliğe: Değişim, Dönüşüm ve Uyum Süreçleri

Hatice Sabırlı¹

Özet

Bu kitap bölümü, örgütlerde zamanla ortaya çıkan katılaşma (rigor mortis) eğilimlerini ele alarak, değişime karşı gösterilen dirençlerin nedenlerini ve bu dirençleri aşmak için izlenebilecek yolları bütüncül bir yaklaşımla incelemektedir. Katılık; çevresel sinyalleri göz ardı etme, rutin süreçlerde ısrarcı olma ve esnekliğin kaybedilmesiyle ortaya çıkar. Bu durumun sürdürülebilirliğe zarar verdiği, rekabet avantajını zayıflattığı ve örgütleri çevresel uyumsuzluğa sürüklediği vurgulanmaktadır. Çalışmada, değişim ve dönüşüm kavramları arasındaki farklar açıklanarak; stratejik planlama, liderlik, örgüt kültürü ve öğrenme kapasitesi gibi faktörlerin çevikliğe geçişteki rolü tartışılmıştır. Çevresel analiz, kıyaslama, süreç yenileme ve değişim mühendisliği gibi modern yönetim araçlarının, örgütleri yeniden yapılandırmada nasıl kullanılabileceği örneklerle gösterilmiştir. Özellikle liderlik desteği, çalışanların sürece aktif bir şekilde katılımı ve esnek örgüt yapılarıyla desteklenen çevik örgüt modeline geçmenin ne kadar önemli olduğuna değinilmiştir. Son bölümde ise, örgütlerin katılıktan çevikliğe geçmeleri için uygulanabilecek bir yol haritası sunulmuş ve sürecin nasıl daha iyi yönetilebileceği üzerinde durulmuştur. Bu yönüyle bölüm, akademik bir kaynak olmanın yanında uygulayıcılar için de önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

-Charles Darwin-

“Hayatta kalan en güçlüü ya da en zeki olan değil, değişime en iyi uyum sağlayanıdır.”

1 Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi, Mail: htcsbrli@gmail.com, ORCID: 000-0002-3074-1577

1. Rigor Mortis ve Örgütsel Katılığın Anatomisi

Tıp alanında “Rigor Mortis” diğer adıyla ölüm katılığı, erken dönem ölüm sonrasında iskelet kaslarında ortaya çıkan, bir süre devam eden ve sonucunda beden sertliğini artıran hem fiziksel hem de kimyasal değişimlerden biridir [1]. Bu durum, kas dokularında gerçekleşen geri dönüşü olmayan biyokimyasal süreçler sonucunda ortaya çıkar ve vücuttaki kasların sertleşmesiyle son bulur. Oda sıcaklığında bulunan bir bireyde, öldükten sonra yaklaşık 3-4 saat sonra başlar. 12. saate doğru katılma en yüksek seviyeye ulaşır ve genelde 36 saat içinde de kaybolur [2].

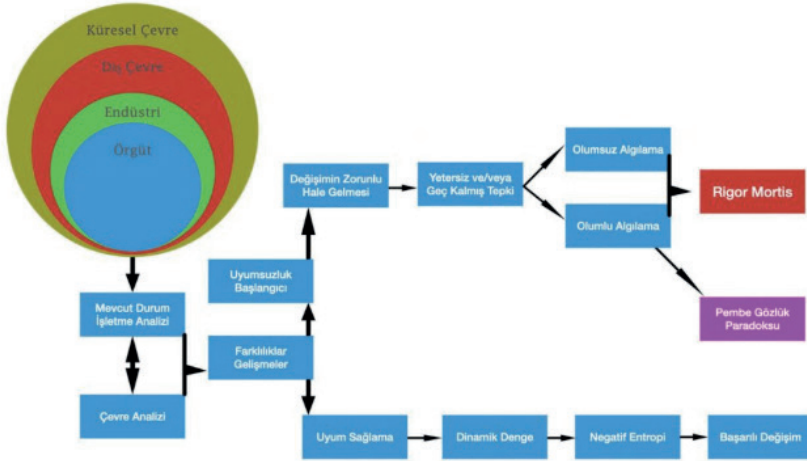
Disiplinler arası bilgi paylaşımı ya da kavram aktarımı son yıllarda oldukça yaygındır. Bir bilim dalında kullanılan kavram başka bir bilim dalına uyarlanarak tekrar kullanılmaktadır. Bu durum çoğu zaman mevcut terimlerin yeni olguları açıklamada yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sağlık ve örgütsel DNA kavramları buna örnek olarak verilebilir [3]. Başka bir örnek ise, 1332-1406 yılları arasında yaşamış olan Tunus’lu devlet adamı, tarihçi, sosyolog ve filozof olan İbn Haldun’un en ünlü eseri olan Mukaddime’de görülür. Eserde, İbn Haldun, medeniyetlerin ve devletlerin doğuşunu, olgunlaşmasını ve yok oluşunu insan yaşam evreleriyle karşılaştırarak açıklamıştır [4, 2]. Feser [5] ise, örgütlerin büyüdükçe ve olgunlaştıkça, canlılarda gözlemlenen yaşlanma sürecine benzer şekilde yavaş ve kaçınılmaz bir biçimde sertleşmeye (katılığa) başladığını ifade etmektedir. Bu anlatılanlara örnek olarak tıp alanından işletme alanına taşınan kavramlardan biri de “Rigor Mortis” (ölüm sertliği ya da ölüm katılığı) olmuştur.

Yönetim ve işletme alanında rigor mortis kavramı, işletmelerin çevresel değişikliklere zamanında ve etkili bir şekilde uyum sağlayamamalarını, değişim ve dönüşüm süreçlerinde esnek davranamamalarını ifade eder. Bu tür organizasyonlar dolayısı ile bir “katılma” sürecine girmiştir. Bu katılık yalnızca finansal tablolar üzerindeki varlıkların dağılımı ile sınırlı değildir. Yönetim açısından bakıldığında rigor mortis, kurumların iş yapma biçimlerini, ürettikleri ürün ve hizmetleri, kullandıkları teknolojileri, çalışma süreçlerini ve yönetim tarzlarını değiştirmekte zorlanmaları şeklinde kendini gösterir. Bu durumdaki yapılar çevrelerinde meydana gelen gelişimlere uyum sağlamakta başarısız olur ve zaman içerisinde durağanlaşarak rekabet avantajını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalır [6].

Bu durumda işletmelerin çevresel gelişmeleri analiz ederek mevcut durumdaki yapılarını bu gelişmelerle karşılaştırmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Karşılaştırmalı analiz uygulamaları, işletmelere kendi durumlarıyla çevresel değişkenler arasındaki uyumsuzlukları ve dış çevreden

kaynaklanan tehditleri algılayabilme imkanı sunar. Bu analizler hem örgütlerde esneklik durumunun hem de stratejik eğilimlerin sorgulanmasına katkıda bulunur. Bu süreç iki şekilde sonuçlanabilir, işletme ya değişime başarıyla uyum sağlayarak yeniden yapılanmaya gider ya da çevresel değişimlere direnç gösterir ve zamanla durağan ve kırılgan bir yapı haline gelerek rekabet avantajını kaybeder. Hızla değişen rekabet ortamında esneklik sağlayamayan örgütler, çevresel uyarıları doğru anlayamaz ve gerekli dönüşümleri zamanında sağlayamaz. Bu şekilde bir katılma süreci sadece mevcut performansı değil, gelecekteki örgütsel sürdürülebilirliği de tehdit etmektedir [3].

Fettahlıoğlu vd. (2016) örgütlerin iç ve dış çevre analizinde başarısız olmalarının sebeplerini ve örgütleri rigor mortis'e sürükleyen süreci aşamalar halinde göstermektedir. Bu süreç şekil.1'deki gibidir.



Şekil 1. İşletmelerde Rigor Mortis Süreci

Kaynak: [3]

Yukarıda şekil 1.'de örgütlerin çevresel değişimlere verdikleri tepkilerin analizine dayalı olarak, değişim sürecinde karşılaşılabilecekleri kritik aşamalar şematik bir biçimde ortaya konulmuştur. Bu yapı, örgütsel durağanlığın (rigor mortis) nasıl geliştiğini ve alternatif olarak başarılı değişimin nasıl mümkün olabileceğini açıklamaktadır.

Küresel Çevre, Dış Çevre, Endüstri ve Örgüt: Örgüt küresel çevre, dış çevre, endüstri ve en iç kısımda örgüt olmak üzere katmanlı bir çevresel yapının içinde konumlandırılmıştır. Bu yapılanma, örgütün yalnızca içsel süreçlerle

değil dış çevreden kaynaklanan koşullarla da devamlı bir etkileşim halinde bulunduğunu gösterir.

Mevcut Durum İşletme Analizi ve Çevre Analizi: Süreç, örgütün hem dış hem de iç çevre analizi ile başlar. Örgüt bu aşamada, mevcut konumunu değerlendirir ve çevredeki gelişmelerle kendi durumunu karşılaştırarak bir fark ya da tehdit olup olmadığını ortaya koyar.

Farklılıklar, Gelişmeler ve Uyumsuzluk Başlangıcı: Örgütün mevcut yapısı ile çevrede meydana gelen rekabet şartları, teknolojik gelişmeler, sosyal değişim ve dönüşüm gibi faktörler arasında farklar ortaya çıkmaya başladığında uyumsuzluk kendini göstermeye başlar. Bu farklar, erkenden değerlendirilip önlem almaya çalışılmaz ise uyum problemi hayati bir soruna dönüşebilir.

Değişimin Zorunlu Hale Gelmesi: Örgüt ile içinde bulunduğu çevre arasındaki uyumsuzluk zaman içerisinde ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaya başladığında değişim artık bir seçenek değil zorunluluk haline gelir. Bu aşamada ise, örgütün vereceği tepki büyük önem taşır.

Yetersiz ve/veya Geç Kalınmış Tepkiler: Eğer örgüt bu zorunlu değişim ihtiyacının farkına varmaz ve zamanında yanıt veremezse, süreç olumsuz bir şekilde ilerler. Geç kalınmış ya da yeterli olmayan tepkiler ciddi örgütsel sorunlara neden olur.

Olumsuz Algılama ve Rigor Mortis: Değişim ihtiyacı olumsuz bir şekilde algılanırsa, örgütte rigor mortis süreci başlar. Bu durumda örgüt, esnek olmaktan uzaklaşır, çevreden gelen uyarıları reddeder ve değişime direnç göstermeye başlar. Bu durum, örgütün yaşam döngüsü için bir tehdit haline gelir.

Olumlu Algılama ve Pembe Gözlük Paradoksu: Değişim ihtiyacı olumlu bir şekilde algılanırsa bile bazı örgütlerde bu algı fazla iyimser olabilir. Gerçek tehditlerin dikkate alınmadığı, mevcut durumun iyi olduğu düşüncesi “Pembe Gözlük Paradoksu” olarak tanımlanır. Örgüt, Pembe Gözlük Paradoksuna kapılırsa gerçek olmayan değerlendirmeler sonucunda, uzun vadede rigor mortis'e sürüklenir.

Uyum Sağlama, Dinamik Denge, Negatif Entropi ve Başarılı Değişim Süreci: Değişim ve dönüşüm ihtiyacı zamanında, doğru ve etkili bir şekilde analiz edilirse süreç uyum sağlayarak sonuçlanır. Uyum, örgütün çevresiyle dengeli olarak ilerlemesini sağlar. Bu da örgütte yenilenmeye olanak tanır ve sistemin aktif bir şekilde işlemlerini sağlar. Bu durum literatürde negatif entropi olarak geçmektedir. Uyumu yakalayan örgütler, değişim sürecinin içinden başarılı ve güçlü bir şekilde çıkar.

Sonuç olarak bakıldığında ise şekil, örgütlerin değişim karşısında gösterdiği tepkilerin, başarısı ve sürdürülebilirliği için ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

2. Değişime Direncin Nedenleri

Günümüzde örgütler hızla değişen dünyada ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarıyla sık sık değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar, örgütlerin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını amaçlamaktadır. Değişim gerekli ve kaçınılmaz bir süreç olsa da örgüt içinde bu süreçle karşı çeşitli düzeylerde dirençle karşılaşmak mümkündür. Bu direnç, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Örgütsel değişimi zorunlu kılan ve bu sürecin oluşmasında etkili olan çok sayıda içsel ve dışsal faktörler yer almaktadır. Dışsal faktörler, küreselleşme, kanunlar, teknolojik ve sosyo-politik gelişmeler; içsel faktörler ise, liderlik davranışları, yönetim yaklaşımları ve insan faktörüdür [7]. Dolayısıyla değişime karşı direnç, sadece bireylerin psikolojik tepkilerinden değil aynı zamanda örgütlerin kültürel ve yapısal özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Bu sebeple değişim süreçlerinin başarılı olabilmesi bu direnç unsurlarının doğru bir şekilde analiz edilmesine ve uygun yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesine bağlıdır.

Değişim girişimleri, örgüt dışındaki ve içindeki paydaşlardan olumlu ya da olumsuz tepkiler alabilmektedir. Kimi paydaşlar değişim sürecine destek verirken, kimi paydaşlar da sürecin gerçekleşmesini engellemeye yönelik tutum ve davranışlar sergileyebilir. Değişim, genellikle bireylerin alıştıkları düzenlerini, sistemleri, günlük rutinlerini, düşünce biçimlerini ve bağlılıklarını terk etmelerini sağlar [8]. Bu yüzden alışanlar, tedarikçiler müşteriler, hissedarlar ve diğer paydaşlar değişim süreçlerine bireysel çıkarları doğrultusunda direnç davranışı gösterebilirler. Bilhassa örgütlerde çalışanların büyük bir çoğunluğu, değişim karşısında açık ya da gizli bir biçimde direnç gösterebilir. Gizli direncin yöneticiler tarafından algılanamaması, hedeflenen değişimin aksamasına neden olabilir. Halbuki değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların sürece aktif katılım sağlaması ve iş birliği büyük önem taşımaktadır. Direncin etkili yönetilememesi sonucunda çalışan memnuniyetlerinin azalması, verimliliğin düşmesi, devamsızlıkların artması, psikolojik yıpranma ve işten ayrılma gibi örgüt açısından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir [9, 10]. Bu istenmeyen sonuçlar, çalışanların örgütlerde yapılacak olan yeni değişim girişimlerine karşı daha fazla direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Değişime direnç; çalışanların değişim karşısında sergiledikleri, onu sorgulayıcı, engelleyici, geri döndürmeye çalışan ya da direnç gösteren algı, ifade ve eylemleridir [11]. Açık direnç davranışları, grev, işi yavaşlatma ya da sendikalaşma girişimleri şeklinde

görülmektedir. Gizli direnç davranışları ise, örgütsel bağlılık ve motivasyonda azalma, hatalarda artış, iş devamsızlıkların çoğalması ve işten ayrılma şeklinde görülmektedir [12, 13].

Bu sebeple değişime karşı direnç, sadece bireysel bir tutumdan kaynaklı değildir. Bu direnç, farklı şekillerde ve farklı nedenlere dayanabilir. Direncin kaynağı bazen bireyin kişisel özelliklerinden, bazen içinde bulunduğu sosyal gruplardan, bazen ekonomik endişelerden, bazen de örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi direncin doğasının anlaşılmasına ve her direncin altında yer alan asıl nedenlerin değerlendirilmesine bağlıdır.

Kişisel Nedenler: İnsanlar, doğduklarından itibaren mevcut durumlarını korumaya çalışırlar. Yaşamı sürdürme içgüdüsünün bir parçası olarak içinde bulundukları koşulların değişmesini fazla istemezler. Değişimi, sonucu belli olmayan ve öngörülemeyen bir tehdit olarak görürler, alıştıkları düzenin dışına çıkmayı istemezler ve bunu bir tehdit olarak algıladıkları için direnç gösterebilirler [14, 15]. Bireylerin değişim karşısındaki direncinin asıl sebepleri arasında, değişimin örgütsel ve bireysel değerlerle uyumsuz olduğu inancı, mevcut sistemin ihtiyaçları karşıladığı düşüncesi, değişimin gereksiz olduğuna olan inancı, sürecin doğru yönetilmediğine dair algısı ve liderliğe yönelik güvensizliği gibi faktörler yer alabilmektedir [16, 17].

Sosyolojik Nedenler: Değişim süreci sadece çalışanları etkilemez, çalışanların bir araya gelerek oluşturduğu sosyal grupları da etkiler. Bu sebeple çalışanlar, yalnızca kişisel sebeplerle değil, içinde yer aldıkları grubun bu süreçten olumsuz etkilenmesinden korktukları için de direnç gösterebilirler [18]. Değişim özellikle çalışma grupları içerisinde biçimsel olmayan ilişkilere zarar verebilir. Örneğin, bireyin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından ayrı düşmesi, grup üyelerinden bazılarının işten çıkarılması ya da haksızlığa uğradığını düşünmesi, örgüt içindeki grup bütünlüğüne zarar vererek tepkilere yol açabilir [19, 20]. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün benimsediği amaç ve değerlerle olan uyumlarına bağlıdır. Çünkü grup değerleriyle değişimin değerleri örtüşmezse çatışma ortaya çıkabilir [21]. Diğer taraftan uzun süre aynı yöneticilerle çalışmaya alışmış gruplar, yönetici değiştiği zaman bunu bir tehdit olarak algılayabilir ve bu da değişime karşı direnç geliştirilmesine neden olabilir [22].

Ekonomik Nedenler: Çalışanların en büyük korkularından biri, teknolojik otomasyonun iş yerindeki konumunu tehdit etmesidir [23]. Yıllarca aynı işi yapan çalışanlar, yeni teknolojilerin getirdiği bilgi ve yöntemleri öğrenmekte zorlanabilirler. Bunun sonucunda da kendilerini yetersiz hissedebilir ve bu durum değişime yönelik endişelerini daha da artırabilir [24]. Uzun vadede

değişimin ekonomik avantajlar sağlayabileceği düşünülse bile çalışanlar için asıl önemli olan mevcut ekonomik durumlarının korunmasıdır. Bir iş de bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için yıllarca çabalamış olan birinin yerini bir makinenin alacağı ve bütün emeklerinin yok sayılabileceği düşüncesi bireylerde hem psikolojik hem de ekonomik bir endişeye neden olabilmektedir. İşgören için önemli olan, mevcut durumda kendisi ve ailesinin refah düzeyidir. Ayrıca bireylerde yeni bir şey öğreneceği zahmeti ve çıkarların ortadan kalkacak olması da değişime karşı gösterilen direncin sebepleri arasında yer almaktadır. Çıkarları zarar gören kişilerin sayısı ya da örgüt içerisindeki güçleri ne kadar fazla ise değişime karşı ortaya çıkabilecek direncin gücü de o kadar etkili olur. [25].

Örgütsel Nedenler: Her örgüt kendi işleyişini devam ettirebilmek için bir düzen ve yapı geliştirmiştir. Ancak her örgütün içerisinde durağanlığa neden olan sistemler yer almaktadır. Bu nedenle örgütler bu durağanlığı devamlı hale getirebilmek için yapılacak olan değişimlere direnç gösterebilirler. Uygulanmaya çalışılan değişimler örgütlerin formal yapılarında değişikliklere neden olabilir. Uygulanan değişimler ile bazı birimler ortadan kalkabilir veya işlevini kaybedebilir. Bu nedenle örgütlerde eski ilişkiler yerini yeni ilişkilere bırakmak zorunda kalabilir. Böylece konumunda ve sosyal olanaklarında bazı kayıplar yaşayan bireyler değişime karşı direnç gösterme eğiliminde bulunabilir. Bütün örgütler birbirine bağlı alt sistemlerden meydana gelmektedir. Bu nedenle bir birimin diğer birimi etkilemeden değişim meydana getirmesi mümkün değildir [26]. Örgütlerde mevcut durumu korumak isteyenler ile değişimi isteyenler arasında mücadele yaşanabilir. Bu mücadelenin örgütün avantajına çevrilebilmesi, sürecin başarısı açısından oldukça önemlidir. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, çalışanların yıllarca üstlendikleri sorumluluklarının başkalarına verilmesi bireysel direncin ortaya çıkmasına sebep olabilir [27]. Grup üyelerinde değişim birden çok kişiyi etkilediği için bireysel olarak verilen tepkilerden daha fazla direnç davranışı görülebilir [28]. Grup üyeleri, ekonomik olarak zarara uğrayacaklarını bilseler bile sosyal ilişkilere ya da prestijlerine yönelik bir tehdit algıladıklarında direnç gösterebilirler [29]. Ayrıca, kaynaklara hakim olan gruplar, değişim sürecinde bu avantajlarını kaybetme endişesiyle süreci engellemeye çalışabilirler [30].

3. Değişim ve Dönüşüm Süreçleri

Değişim, en basit tanımıyla, mevcut durumdan başka bir duruma geçme anlamı taşımaktadır. Değişimle ilgili literatür incelendiğinde çok fazla tanımla karşılaşılmaktadır. Vardar'a [31] göre değişim; mevcut durum ihtiyaçlar karşısında yetersiz kaldığında bu ihtiyaçları karşılayabilecek bireysel ya da

kurumsal anlamda yeni düşünceler geliştirerek yeniden yapılanmaya karar verme ve bu kararları uygulama sürecidir.”

Değişim genellikle ilerleme ile bağdaştırılsa da her zaman ilerleme anlamına gelmez. Bazı durumlarda değişim, geri dönmeyi, mevcut durumu yeniden analiz etmeyi veya geçmişte yapılan daha etkili uygulamaları tekrar etmeyi içerir. Bir örgüt hızlı büyüme faaliyetlerinin olumsuz etkilerinin farkına vardığında küçülme ya da daha sade bir örgüt yapısı modelini tercih edebilir. Bu tarz geri adımlar bir gerileme gibi görünebilir ancak uzun vadede gelişim için stratejik bir uygulama olmaktadır. Tezcan'a [32] göre değişim, ilerleme ya da gerileme şeklinde ortaya çıkabilen, bir değer yargısı taşımayan, önceki durumdan veya davranıştan farklılaşma şeklinde ifade edilmiştir.

Değişim, diğer canlılar gibi örgütlerin de çevresine uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Örgütlerin, çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için değişim sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreç devamlı olmadığı zaman örgütler, hızlı ve küresel dönüşümlere uyum sağlayamamakta, ihtiyaçları karşılayamaz hale gelmekte ve zaman içerisinde çözülme sürecine girmektedir. Bu nedenle günümüzde değişim yönetimi ve bu sürecin nasıl meydana geldiğine dair çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiştir. Hangi model uygulanırsa uygulansın sürecin başarısı daha çok örgütün içinde yer aldığı koşullarla yakından ilişkilidir [33].

Sosyoloji, ekonomi ve teknoloji gibi çeşitli alanlarda meydana gelen gelişmeler örgütlerin bu yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için değişim ve dönüşüm ihtiyacını gerektirmektedir. Ayrıca örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için sadece değişimi izlemeleri yeterli değildir. Aynı zamanda gerekli dönüşümleri de zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri de gerekmektedir. Örgütsel dönüşüm; bir örgütün mevcut durumdaki yapısından, hedeflediği yapıya geçme sürecidir [34, 35]. Bu süreç ise, örgütün tümünü içine alan ve köklü değişiklikleri ifade eden bir yeniden yapılanma şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel dönüşüm ve örgütsel değişim arasında yer alan en büyük fark da burada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim, daha sınırlı ve belirli alanlarda gerçekleşen değişiklikleri ifade ederken dönüşüm ise çok daha kapsamlıdır.

Dönüşüm süreci, örgütün vizyonunu, misyonunu, işleyişini ve kültürünü yeniden şekillendirmeyi içerir. Örgütsel dönüşüm çoğu zaman birçok örgütsel değişim çabalarının birleşiminden oluşur. Dolayısıyla, dönüşüm sürecinin başarılı olması bu değişimlerin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır [35].

4. Kıyaslama (Benchmarking), Çevresel Uyum ve Rekabet Avantajı

Günümüzde iş dünyası, değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) özellikler taşıyan ve VUCA olarak adlandırılan bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu ortamda örgütlerin başarılı olabilmesi, çevresel değişkenleri yakından izlemeleri ve stratejik olarak bu değişimlere uyum sağlamalarıyla doğrudan ilişkilidir [36]. Siyasal, teknolojik, sosyo-kültürel, çevresel ve ekonomik faktörler örgütlerin hem kısa hem de uzun vadeli planlarını yeniden düzenlemelerine neden olmaktadır. Bu çerçevede PESTEL (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel, yasal faktörler) ve SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizleri, çevreyi doğru anlamak ve stratejik eğilimleri belirlemek için örgütlerin en önemli araçları arasında yer almaktadır [37].

Bu nedenle çevresel uyumun en etkili yollarından biri olan kıyaslama (benchmarking), hem öğrenme hem de sürekli iyileştirme süreçleri açısından stratejik bir öneme sahiptir. Kıyaslama, örgütlerin kendi performanslarını, süreçlerini ve iş yapış biçimlerini sektörlerindeki başarılı örneklerle karşılaştırarak değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucunda öğrenilen bilgileri iç süreçlerine entegre etmesidir [38]. Bu yaklaşım, yalnızca finansal tabloların karşılaştırılmasına değil aynı zamanda kültürel, yapısal ve yönetsel boyutlarda da değişime olanak tanır. Fonksiyonel kıyaslama ile farklı sektörlerde benzer süreçleri uygulayan kuruluşlardan öğrenme sağlanabilirken, rekabetçi kıyaslama doğrudan rakiplerin güçlü uygulamalarının modellenmesini sağlar [39].

Kıyaslama uygulamaları, özellikle kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, maliyet kontrolü, inovasyon ve dijital dönüşüm gibi alanlarda örgütsel verimliliği artırma konusunda önemlidir. Tarihte en bilinen örneklerden biri, 1980'li yıllarda Xerox firmasının yaşadığı krizdir. Japon rakiplerinin üretim maliyetlerinde ve kalite düzeylerinde sağladığı avantajlar karşısında ciddi pazar kaybı yaşayan Xerox, benchmarking uygulamasıyla rakiplerinin iş süreçlerini analiz etmiş ve bu analiz doğrultusunda kendi süreçlerini yeniden tasarlamıştır. Bu strateji, Xerox'un kaybettiği rekabet gücünü tekrar kazanmasını sağlamış ve benchmarking uygulamasını iş dünyasında yaygınlaştırmıştır [40].

Kıyaslama, sadece geçmiş performansların değerlendirilmesi değildir. Geleceğe yönelik stratejik planlama içinde yol gösterici bir işleve sahiptir. Örgütlerin dış çevreyle olan etkileşimlerinin daha sağlıklı olmasını, öğrenen organizasyon haline gelmesini ve dinamik kapasiteler geliştirmesini sağlar [41]. Kıyaslama uygulamaları ile örgütler yalnızca belirli göstergeleri değil aynı zamanda kültürel, teknolojik ve yönetsel farkları da değerlendirme fırsatı

bularak stratejik esneklik kazanır. Bu durum, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere zamanında tepki vermesini ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Özetle, VUCA dünyasında ayakta kalmak isteyen örgütlerin yalnızca iç süreçlerine odaklanması yeterli değildir. Dış çevrenin sunduğu fırsatları ve tehditleri zamanında fark edebilen, kıyaslama yoluyla sürekli gelişen ve değişimi yönetebilen örgütler hem çevresel uyumu yakalayabilir hem de uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilirler. Stratejik çeviklik, esneklik ve öğrenme kültürü bu anlamda örgütsel başarıyı şekillendiren temel kavramlar olarak öne çıkmaktadır.

5. Değişim Mühendisliği ve Süreç Yenileme

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında örgütlerin sadece yüzeysel bir iyileştirme ile ayakta kalması pek mümkün değildir. Bunun için daha stratejik ve daha köklü bir yeniden yapılanma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda “Değişim Mühendisliği” ya da literatürdeki adıyla Business Process Reengineering (BPR), organizasyonların tüm iş süreçlerini temelden gözden geçirip, verimli, hızlı, esnek ve müşteri odaklı bir yapı için süreçleri yeniden tasarlamasını ifade eder [42, 43].

Değişim mühendisliği sadece mevcut süreçlerin iyileştirilmesini ifade etmez. Aynı zamanda bu süreçlerin neden ve nasıl yürütüldüğünün en baştan sorgulanmasını ve gerekli görülürse bu süreçlerin ortadan kaldırılarak yeniden tasarlanmasını ifade eder. Hammer ve Champy'nin tanımıyla BPR, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinde radikal gelişmeler sağlamak amacıyla süreçlerin sıfırdan tasarlanmasıdır [42]. Bu düşünce, klasik fonksiyonel yapıları reddederek süreç odaklı ve müşteri merkezli bir organizasyon yaklaşımı sunar [44].

Günümüzde değişim mühendisliği uygulamalarında, süreçlerde yalınlaşma ve dijitalleşme kavramları daha da önemli hale gelmiştir. Yalınlaşma, süreçlerde israfın ortadan kaldırılması ve daha hızlı, sade ve etkili iş akışları yaratmayı hedefler. Dijitalleşme ise, bilgi ve iletişim teknolojilerini entegre ederek süreçlerin otomasyonu, gerçek zamanlı veri takibi ve karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesini sağlar. Bu sayede süreçlerin verimliliği artırılmış olur. Böylece hem maliyetler düşürülür hem de müşterin ihtiyaçlarına daha hızlı ve esnek cevaplar verilebilir [45].

Yayla Gök'ün [43] Arçelik Sincan Bulaşık Makinesi Fabrikası'nda uygulanan değişim mühendisliği örneğinden elde ettiği bulgular, bu yaklaşımın yalnızca teorik bir kavram olmadığını, aynı zamanda pratikte de önemli performans artışlarına yol açtığını göstermektedir. Bu uygulamada,

bütün organizasyon şeması fonksiyonel olarak yeniden tasarlanmış, süreçler sadeleştirilmiş ve dijital araçlar üretim süreçlerine entegre edilerek müşteri memnuniyetini artıracak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Süreç yenileme ile işgücü etkin kullanılmış, ekip çalışması gibi unsurlar da sürecin başarısına önemli katkılar sağlamıştır.

Değişim mühendisliğinin temel başarısı, süreçlerin teknolojiyle yeniden yapılandırılması kadar örgüt kültüründe de bir zihniyet değişimini gerektirmesindendir. Bu sebeple başarılı olduğu kabul edilen uygulamalar, sadece tekniklerin yeniden yapılandırılmasıyla değil, lider desteği, çalışan katılımı, ekip çalışması ve iş birliğini de zorunlu kılar [45]. Manganelli ve Klein [46] değişim mühendisliğini, stratejik önemi olan süreçlerin, bu süreçleri destekleyen sistem, politika ve organizasyon yapılarıyla birlikte hızlı ve radikal biçimde yeniden tasarlanması olarak tanımlamaktadır. Tanımda, sürecin yalnızca iş akışlarını değil işleyişi yönlendiren tüm yapıların da yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ifade eder.

Sonuç olarak değişim mühendisliği, süreçlerde yalınlaşma ve dijitalleşmenin de entegrasyonu ile örgütlerin performans artışı, maliyet düşürme, müşteri memnuniyeti sağlama ve rekabet avantajı elde etme gibi hedeflerine ulaşmaları için etkili bir yeniden yapılanma aracıdır. Ancak bu süreç dikkatle yönetilmeli, üst yönetimin kararlılığı, çalışanların katılımı ve teknoloji desteğiyle bütüncül bir şekilde yürütülmelidir. Bu şekilde yürütülemediği zaman değişim girişimleri, örgütlerde belirsizlik, yetersiz uygulama ve direnç gibi nedenlerden dolayı başarısız olabilir.

6. Dirençten Dönüşüme: Esneklik ve Çeviklik

Günümüz iş dünyasında, hızla değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve küresel krizler, örgütlerin sadece mevcut durumlarını korumalarını değil aynı zamanda hızlı adaptasyon ve sürekli dönüşüm yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda esneklik (flexibility) ve çeviklik (agility), örgütlerin stratejik başarısı ve sürdürülebilirliği için kullanılan temel örgütsel yaklaşımlardandır. Esneklik, örgütlerin iç ve dış koşullardaki değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesini vurgularken, çeviklik ise bu değişimlere hızla yanıt verip fırsatlara dönüştürme becerisini vurgular [47].

Özellikle dijitalleşmenin ve küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, esnek ve çevik yapılar, örgütlere belirsizlikler karşısında dayanıklılık kazandırmakta, müşteri taleplerindeki ani değişikliklere, tedarik zinciri aksaklıklarına ve teknolojik yeniliklere hızlı tepki verme imkanı sunmaktadır [48]. Çevik örgütler, fonksiyonel siloları kırarak, ekiplerin iş birliğiyle karar

süreçlerini hızlandırır ve inovasyonu destekler. Böylece süreçlerde yalınlaşma sağlanırken, müşteri odaklılık ve performans artışı elde edilir [49].

Esneklik ve çeviklik aynı zamanda örgüt kültüründe de dönüşümü gerektirir. Değişime açıklık, öğrenme isteği ve sürekli gelişim, çalışanlar arasında yaygınlaştırılmalı, liderlik ise belirsizlik ortamında rehberlik ederek güven ve motivasyonu artırmalıdır [50]. Bu durum adaptasyon, teknolojik yatırımlar ve süreç yenilemeleri ile desteklendiğinde, örgütler karmaşık ve dinamik iş ortamlarında rekabet avantajlarını sağlayabilirler. Esneklik ve çeviklik, yalnızca teknik birer özellik değil aynı zamanda örgütün stratejik vizyonunun ve yapısal esnekliğinin ayrılmaz parçalarıdır [51].

7. Örnek Vaka Analizleri: Başarılı ve Başarısız Dönüşümler

Örnek Vaka 1: General Electric (GE) ve Sürekli Dönüşüm Kültürü

General Electric, 1990'lı yıllarda Jack Welch liderliğinde başlattığı süreç iyileştirme ve yeniden yapılanma çabalarıyla iş dünyasında dönüşümün önemli örneklerinden biri olmayı başarmıştır. Şirket, yalın altı sigma yöntemini benimseyerek kaliteyi artırmış, maliyetleri düşürmüş ve süreç verimliliğini önemli ölçüde güçlendirmiştir. Welch'in liderliğinde geliştirilen "boundaryless organization" yaklaşımı, hiyerarşileri azaltmış ve çevik bir karar alma yapısı oluşturmuştur. General Electric (GE) örneği, dönüşümün liderlik vizyonu, ölçülebilir hedefler ve çalışan katılımı ile başarılı olabileceğini göz önüne sermiştir [52].

Örnek Vaka 2: Kodak'ın Dijital Dönüşümlere Uyum Sağlayamaması

Kodak, fotoğrafçılık sektöründe öncü markalardan biri olmasına rağmen, dijitalleşmenin getirdiği dönüşümü zamanında yakalayamamıştır. Şirket, dijitalleşmenin kendi film satışları için risk oluşturacağı düşüncesiyle liderliği rakip firmalara kaptırmıştır. Sonuç olarak Kodak, pazar payını kaybetmiş ve kuruluşundan tam 132 yıl sonra 2012 yılında iflas başvurusunda bulunmuştur. Bu örnek, değişim karşısında içsel direnç ve vizyonsuzluk gibi faktörlerin, rekabet avantajını ortadan kaldırmabileceğini göstermektedir [53].

Örnek Vaka 3: Türk Hava Yolları'nın (THY) Başarılı Dönüşüm Süreci

Türk Hava Yolları (THY), 2003 yılında yeniden yapılandırılmış, operasyonel verimlilik, müşteri deneyimi ve küresel marka algısı açısından kapsamlı bir dönüşüm sürecine geçmiştir. İnsan kaynakları, filo yönetimi ve dijitalleşme stratejilerinde yapılan değişiklikler sayesinde Türk Hava Yolları, kısa sürede Avrupa'nın en iyi havayolları arasına girmiştir. Dönüşüm sürecinde stratejik planlama, dijital teknolojiler ve kurum içi kültürel değişim önemli rol oynamıştır [54].

Örnek Vaka 4: Sümerbank'ın Özelleştirme Sonrası Dönüşümde Yaşadığı Başarısızlık

Sümerbank, 1995 yılında özelleştirildikten sonra özel sektör rekabetine uyum sağlamakta zorlanmış ve kısa sürede faaliyetlerini sürdürmeyecek noktaya gelmiştir. Özelleştirme sonrası kesin bir stratejik planın olmaması, teknolojik altyapının yetersizliği ve kurumsal kültürün değişime kapalı olması, dönüşüm sürecinin başarısız olmasına neden olmuştur. Bu vaka, dönüşümün sadece yapısal değil kültürel boyutunun da yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır [55].

Örnek Vaka 5: Amazon'un Büyüme Serüveni

1994 yılında Jeff Bezos tarafından kurulan Amazon, ilk olarak kitap satmakla yolculuğuna başlamıştır. Dijital kitap satışından sonra uzun vadeli bir stratejik plan yapması, müşteri odaklı bir yol izlemesi ve dijitalleşmeye sağladığı uyum ile dünya çapında bir e-ticaret lideri haline gelmiştir. Yolculuğuna kitap satışı ile başlasa da zaman içerisinde ürün çeşitliliğini artırmış ve sadece bir alışveriş sitesi olmaktan çıkmıştır. Evlerdeki güvenlik sistemlerinden bulut bilişime kadar birçok sektörde varlığını göstererek veri odaklı bir teknoloji şirketi olmuştur. En temel değeri müşteri memnuniyeti olan şirket, yapay zeka, bulut bilişim, akıllı cihazlar, dijital içerik gibi birçok alanda rekabet avantajı elde ederek pazardaki liderliğini sürdürmeye devam etmiştir [56, 57, 58].

Vaka analizleri göstermektedir ki başarılı dönüşüm projeleri; güçlü lider, çalışanların süreçlere katılımı, net vizyon ve teknolojik altyapı ile entegre stratejik planlamayı gerektirir. Buna karşılık, vizyon eksikliği, iç direnç, lider egosu, iletişim yetersizliği ve uyum sağlayamayan kurumsal kültür gibi unsurlar dönüşüm süreçlerini başarısızlığa sürükleyebilir. Bu nedenle her dönüşüm uygulaması, bütüncül bir şekilde ve sürekli iyileştirme anlayışıyla ele alınmalıdır.

8. Katılıktan Çevikliğe Geçiş Yol Haritası

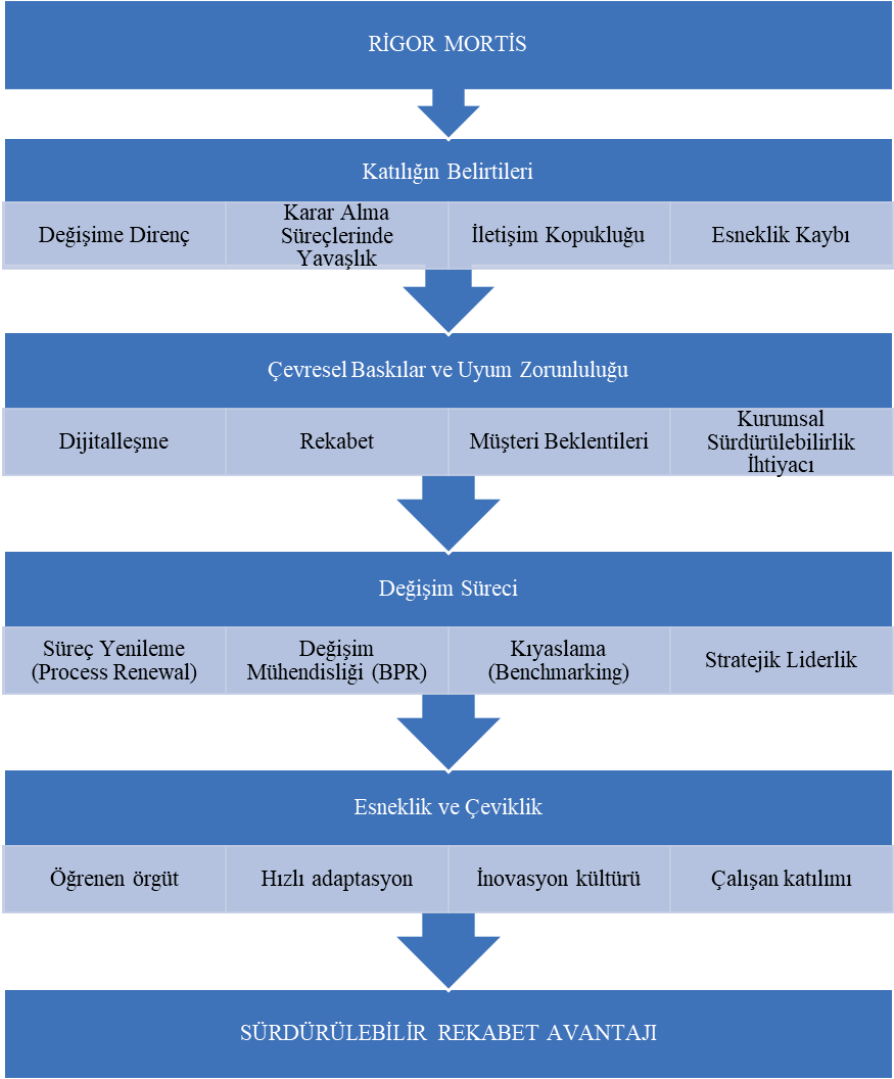
Örgütsel katılık; değişime kapalı olmak, alışkanlıklarda ısrarcı olmak, karar alma süreçlerinde yavaşlık ve çevresel gelişmelere karşı duyarsızlık gibi belirtilerle ortaya çıkar. Bu durum zamanla örgütün durağanlaşmasına ve rekabet gücünü kaybetmesine neden olur [3]. Katılığı kırmak için öncelikle örgüt içinde bir farkındalık oluşturulmalıdır. Hem yöneticiler hem de iş görenler, değişimin sadece dış çevreden kaynaklanan bir baskı olmadığını aynı zamanda içsel bir gelişim ve yenilenme fırsatı sunduğunu görmelidir. Bu sebeple değişime karşı çıkmaktan ziyade anlamaya ve şekillendirmeye yönelik bir bakış açısı oluşturulmalıdır.

Liderlik, bu süreçte en önemli unsurların başında gelir. Değişim sürecinin başarıya ulaşması için liderlerin açık, vizyoner ve destekleyici davranışlar sergilemesi gerekir. Çalışanlara güven vermek, onları sürece dahil etmek ve birlikte çözüm üretmek, çevikliğin kültürel temellerini oluşturur [50]. Aynı şekilde örgüt kültürü de değişime açık, öğrenmeye istekli ve iletişime dayalı olmalıdır. Strateji ise bu dönüşümün yönünü ve hızını belirler. Net hedefler, ölçülebilir göstergeler ve esnek uygulama alanları olan bir stratejiyle ilerlemek, süreci hem kolaylaştırır hem de sürdürülebilir kılar [47].

Katılıktan çevikliğe geçiş için uygulanabilir bazı adımlar ve modeller önerilmektedir. Örneğin, yalın yönetim yaklaşımı ile süreçlerdeki gereksiz adımlar ortadan kaldırılarak hız ve verimlilik artırılabilir. Değişim mühendisliği (business process reengineering) ise iş süreçlerini kökten sorgulayarak yeniden yapılandırmayı hedefler [42]. Ayrıca kıyaslama (benchmarking) ile sektörün en iyi uygulamaları analiz edilerek örgüte uygun şekilde uyarlanabilir [38]. Bu yöntemler; sadece sistemi değil, aynı zamanda çalışanların bakış açılarını ve davranış biçimlerini de dönüştürmeye katkı sağlar.

Ayrıca bir yol haritası olarak, esnekliğin kalıcılığı ve katılımın geçiciliği üzerine düşünmek yerinde olacaktır. Nitekim Çinli bir bilgenin şu sözleri bu gerçeği sade ama etkileyici bir biçimde ifade eder: “Dilim duruyor mu bak? Duruyor. Dişlerim duruyor mu bak? Hayır. Neden? Çünkü katı olan her şey bir gün kaybolur, ama esnek olan her şey var olmaya devam eder.” Bu söz, örgütlerin de zaman içinde katı yapılardan sıyrılarak daha esnek, uyumlu ve çevik bir yapıya kavuşmasının önemini simgesel bir dille anlatır. Değişime direnmek yerine onunla akabilen yapılar, uzun ömürlü ve sürdürülebilir olmaya daha yakındır.

Sonuç olarak, örgütsel çevikliğe ulaşmak bir anda gerçekleşen bir durum değildir; planlı, kararlı ve adım adım ilerleyen bir süreci gerektirir. Liderlik, kültür ve stratejinin uyum içinde çalıştığı; açık iletişim, öğrenme ve esneklik gibi değerlere önem verilen yapılar, bu dönüşümü daha kolay ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilir. Değişime direnç yerine değişimle birlikte gelişmeyi seçen örgütler uzun vadede hem çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlar hem de rekabet avantajlarını korurlar [49]. Aşağıdaki şekil tüm bu anlatılanlar sonucunda bir yol haritası oluşturmak için, örgütlerde katı yapılardan esnek ve çevik yapılara geçiş sürecini kavramsal olarak adım adım ortaya koymaktadır.



Şekil 2. *Rigor Mortis'ten Esneklik ve Çevikliğe Geçiş Süreci*

9. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, örgütlerde zamanla oluşan katılığın (rigor mortis) sadece yapısal değil, aynı zamanda kültürel, yönetsel ve psikolojik bir sorun olduğunu ortaya koymuştur. Literatür taramaları ve vaka analizleri doğrultusunda, değişime direnç gösteren örgütlerin uzun vadede çevresel değişimlere uyum sağlayamayıp rekabet avantajını kaybettikleri görülmektedir. Buna karşılık çevik ve esnek yapılar, özellikle dijitalleşme ve küreselleşme çağında sürdürülebilir başarı için bir zorunluluktur.

Değişim süreçlerinin başarısı konusunda literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Heifetz ve Linsky [59], liderlik desteğini değişimin merkezinde konumlandırırken, Oreg [60] ise, değişime bireyin psikolojik olarak hazır olma düzeyinin de en az liderlik kadar önemli olduğunu vurgular. Bu iki yaklaşım birleştirildiğinde, hem liderlerin vizyoner ve destekleyici bir tutum göstermesi hem de çalışanların sürece hazırlanması gerektiğini gösterir. Ayrıca, Burnes ve Jackson [61], örgütsel kültürün değişim süreçlerinde çoğu zaman gizli bir direnç alanı oluşturduğunu savunur. Bu da gösteriyor ki; değişime direnç sadece birey kaynaklı değil sistemik ve kültürel düzeyde de oluşabilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin rigor mortise yakalanmamaları için aşağıda paydaşlara yönelik çeşitli politika ve uygulama önerileri sunulmaktadır:

- *Kamu sektörü için:* Hantal bürokratik yapıların azaltılması ve esnek karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir. Bu sayede kamu kurumlarının değişen toplumsal ihtiyaçlara daha hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilmesi mümkün olacaktır.
- *Özel sektör için:* Kıyaslama (benchmarking) ve dijital dönüşüm stratejilerinin benimsenmesi önerilmektedir. Bu yaklaşımlar, firmalara hem operasyonel verimlilik hem de müşteri odaklılık açısından rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca değişim mühendisliği uygulamalarıyla süreçlerin yalınlaştırılması, inovasyon kültürünün geliştirilmesi ve öğrenen örgüt yapısının güçlendirilmesi hedeflenmelidir.
- *Politika yapıcılar için:* Esnek yönetim sistemlerini destekleyen yasal düzenlemelerin geliştirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte, AR-GE destekleri, dijitalleşme hibeleri ve inovasyon teşvikleri gibi uygulamalar yoluyla örgütlerin dönüşüm süreçlerine ivme kazandıracak kapsayıcı bir politika çerçevesi oluşturulmalıdır.
- *Üst düzey yöneticiler için:* Değişim mühendisliğinin yalnızca teknik bir yeniden yapılanma değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm süreci olarak ele alınması önerilmektedir. Katılıktan çevikliğe geçişte çalışan katılımı, açık iletişim, ekip içi iş birliği ve liderlik örnekliliği gibi unsurların güçlendirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, bu bölümde önerilen modeller, kavramlar ve vaka örnekleri göstermektedir ki; değişimle birlikte akabilen, çevikliği kurum kültürüne entegre edebilen örgütler, geleceğe daha hazırlıklı ve dirençli olmaktadır. Rigor mortis'e kapılmış yapılar ise, gelişmeleri algılamakta ve uyum sağlamakta geç kaldığı için kurumsal anlamda ölüm riskini artırmaktadır. Bu bağlamda, stratejik çeviklik, örgütsel esneklik, dijital dönüşüm ve katılığa karşı duyarlılık, çağdaş yönetim anlayışlarının merkezinde yer almalıdır.

Kaynakça

- [1] C. Li, P. Shi, C. Xu, X. Xu ve G. Zhou, «Tracing processes of rigor mortis and subsequent resolution of chicken breast muscle using a texture analyzer,» *Journal of Food Engineering*, cilt 100, no. 3, pp. 388-391, 2010.
- [2] «tr.wikipedia.org,» [Çevrimiçi]. [Erişildi: 23 05 2025].
- [3] Ö. Fettahlıoğlu ve C. Birin, «Ölüm katılığı (Rigor Mortis)’na yönelik ölçek geliştirme ve pembe gözlük paradoksunun literatüre yeni bir kavram olarak kazandırılması çalışması,» *The Journal of Academic Social Science Studies*, cilt 55, no. 2, pp. 313-328, 2017.
- [4] M. Yıldız, «İbn Haldun’un Tarihselci Devlet Kuramı,» *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 10, pp. 22-55, 2010.
- [5] C. Feser, *Serial innovators. Firms that change the world*, Wiley, Hoboken, NJ, 2011.
- [6] T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2015.
- [7] P. Dawson, *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work.*, London: Sage Publications, 2002.
- [8] R. Heifetz ve M. Linsky, «Liderler için Hayatta Kalma Rehberi,» Optimist Yayıncılık, 2013, pp. 133-158.
- [9] V. Miller, J. Johnson ve J. Grau, «Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change,» *Journal of Applied Communication Research*, cilt 22, pp. 59-80, 1994.
- [10] D. Stanley, J. Meyer ve L. Topolnytsky, «Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change,» *Journal of Business and Psychology*, cilt 19, no. 4, pp. 429-459, 2005.
- [11] R. Folger ve D. Skarlicki, «Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment,» *Journal of Organizational Change Management*, cilt 12, no. 1, pp. 35-50, 1999.
- [12] W. John ve K. Davis, *Organizational Behaviour Human Behaviour at Work*, U.S.A: Mc: McGraw-Hill Publishing Company, 1996.
- [13] E. Doğan, *Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi.* içinde Öğrenen Örgütler, Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- [14] C. Agryris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston: Allyn ve Bacon, 1990.
- [15] K. Morris ve C. Raben, *The fundamentals of change management in Nadler, DA, Shaw, RB, Walton, AE & Associates (eds), Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, 1995.
- [16] J. KEENAN, «Whistleblowing: A Study of Managerial Differences,» *Employee Responsibilities and Rights Journal*, cilt 14, no. 117-32, 2002.

- [17] C. Chiang, «Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema,» *International Journal Of Hospitality Management*, cilt 29, no. 1, pp. 157-167, 2010.
- [18] J. Avey, S. Tara ve L. Fred, «Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitude and Behaviors,» *Journal of Applied Behavioral Science*, cilt 44, no. 1, pp. 48-70, 2008.
- [19] H. Bovey ve A. Hede, «Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes,» *Leadership & Organization Development Journal*, cilt 22, no. 8, pp. 372-382, 2001.
- [20] D. HEROLD, D. Fedor, S. CALDWELL ve Y. Liu, «The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study,» *Journal of Applied Psychology*, cilt 93, no. 2, pp. 346-357, 2008.
- [21] B. Burnes ve J. Philip, «Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values,» *Journal of Change Management*, cilt 11, no. 2, pp. 133-162, 2011.
- [22] S. Fox ve Y. Hamburger, «The power of emotional appeals in promoting organizational change programs,» *Academy of Management Executive*, cilt 15, no. 4, pp. 84-94, 2001.
- [23] L. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, London: Pitman Publishing, 1993.
- [24] S. Oreg, «Personality, context, and resistance to organizational change,» *European Journal of Work and Organizational Psychology*, cilt 15, no. 1, pp. 73-101, 2006.
- [25] M. Choi ve W. Rouna, «Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development,» *Human Resource Development Review*, cilt 10, no. 1, pp. 46-73, 2011.
- [26] H. Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını, 1997.
- [27] E. Dent ve S. Goldberg, «Challenging "Resistance to Change,» *The Journal of Applied Behavioral Science*, cilt 35, no. 1, pp. 25-41, 1999.
- [28] D. Carut, B. Middlebrook ve F. Rachel, «Overcoming resistance to change,» *Sam Advanced Management Journal*, cilt 50, no. 3, pp. 23-27, 1985.
- [29] C. Gomez ve B. Rosen, «The leader – member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment,» *Group and Organization Management*, cilt 26, no. 1, pp. 53-69, 2001.
- [30] I. Stensaker, C. Meyer, J. Falkenberg ve A. Haueng, «Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. Organisational Dynamics,» cilt 31, no. 3, pp. 296-312, 2002.

- [31] A. Vardar, Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001.
- [32] M. Tezcan, Sosyal ve Kültürel Değişim, Ankara: Pegem yayınları, 1984.
- [33] C. Karabal, «Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve E Vazgeçme Arasındaki İlişkiler», *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 1, no. 2, pp. 6-24, 2018.
- [34] J. Brundage, «What is organizational transformation and when is it necessary? Overland resource group (ORG)», 18 Nisan 2019. [Çevrimiçi]. Available: <https://www.orginc.com/blog/what-is-organizational-transformation-and-when-is-it-necessary>. [Erişildi: 05 29 2025].
- [35] C. Smith, «What is Organizational Transformation», 2 Aralık 2019. [Çevrimiçi]. Available: <https://www.walkme.com/glossary/change-management/>. [Erişildi: 29 05 2025].
- [36] N. Bennett ve G. Lemoine, What VUCA really means for you, cilt 92, Harvard Business Review, 2014, pp. 27-28.
- [37] İ. Yüksel, «Developing a multi-criteria decision making model for Pestel analysis», *International Journal of Business and Management*, cilt 7, no. 24, pp. 52-66, 2012.
- [38] K. Bhutta ve F. Hug, «Benchmarking—best practices: An integrated approach», *Benchmarking: An International Journal*, cilt 6, no. 3, pp. 254-268, 1999.
- [39] B. Andersen ve P. Pettersen, The benchmarking handbook: Step-by-step instructions, London: Chapman & Hall, 1996.
- [40] R. Camp, Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance., ASQC Quality Press., 1989.
- [41] R. Dattakumar ve R. Jagadeesh, «A review of literature on benchmarking», *Benchmarking: An International Journal*, cilt 10, pp. 176-209, 2003.
- [42] M. Hammer ve J. Champy, Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution, New York: Harper Business., 1993.
- [43] N. Yayla Gök, «Değişim mühendisliği (BPR) ve örnek uygulamalar», 2016.
- [44] S. Bayraktar, Değişim mühendisliği ve uygulama stratejileri, İstanbul: Beta Basım, 2006.
- [45] A. Ölmez, Değişim mühendisliği (BPR) ve süreç yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2008.
- [46] R. Manganeli ve M. Klein, «The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation. AMACOM.», *Sağlıkta Kalite Dergisi (JHQ)*, cilt 17, no. 2, p. 37, 1995.

- [47] D. Teece, M. Peteraf ve S. Leih, Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, cilt 58, California Management Review, 2016, pp. 13-35.
- [48] K. Warner ve M. Wager, Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, cilt 52, Long Range Planning, 2019, pp. 326-349.
- [49] S. Denning, The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done, AMACOM, 2018.
- [50] Y. Doz ve M. Kosonen, Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game, Wharton School Publishing, 2008.
- [51] Y. Yusuf, A. Gunasekaran, E. Adeleye ve K. Siyayoganathan, «Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives,» *European Journal of Operational Research*, cilt 159, pp. 379-392, 2004.
- [52] N. Tichy ve R. Charan, Speed, simplicity, self-confidence: An interview with Jack Welch, cilt 67, Harvard Business Review, 1989, pp. 112-120.
- [53] H. Lucas ve J. Goh, «Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution,» *The Journal of Strategic Information Systems*, cilt 18, no. 1, pp. 46-55, 2009.
- [54] Y. Özdemir ve A. Şahin, «Türk Hava Yolları'nda stratejik değişim süreci,» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt 46, no. 1, p. 97-113, 2017.
- [55] M. Ercan, «Türkiye'de özelleştirme ve Sümerbank örneği,» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, cilt 56, no. 1, pp. 79-100, 2001.
- [56] O. Morva ve E. Saka, «Dijital emek, gözetim ve mahremiyet: Amazon örneği,» *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, cilt 46, p. 173-202, 2018.
- [57] «How Amazon personalizes your shopping experience,» 2022. [Çevrim-içi]. Available: <https://www.aboutamazon.com/>. [Erişildi: 01 06 2025].
- [58] O. Şentürk ve A. Atıktürk, «Big Data'yı Anlamak: Verinin Bilgiye Dönüşümünde Ekonomik Gzetim: Amazon Örneği,» *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, cilt 5, no. 1, pp. 92-107, 2022.
- [59] R. Heifetz ve M. Linsky, Liderler İçin Hayatta Kalma Rehberi, İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2013.
- [60] S. Oreg, «Personality, Context, and Resistance to Organizational Change,» *European Journal of Work and Organizational Psychology*, cilt 15, no. 1, p. 73-101, 2006.
- [61] B. Burnes ve P. Jackson, «Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values,» *Journal of Change Management*, cilt 11, no. 2, pp. 133-162, 2011.