

Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç: Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme

Nilüfer BALABAN^a

Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM^b

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, ORCID: 0009-0003-1326-526X

^b Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-4471-1333

Makale Bilgileri

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 30.09.2025

Kabul Tarihi: 16.11.2025

Özet

Bu çalışma örgütsel değişim alanında Türkiye’de yapılan lisansüstü tezlere ayrıntılı bir bakış sunarak bu konudaki akademik eğilimin ne yönde olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, yarı sistematik alanyazın taraması yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve değişime direnç kavramları üzerinden yapılan lisansüstü tezler incelenmiştir. Yükseköğrenim Kurulu Tez Merkezi’nde (YÖK Tez) “tez adı” kısmında bu üç kavram aranmış ve bu kriterlere uygun tezler araştırma sürecine dahil edilmiştir. Örgütsel değişim ile ilgili 172, değişim yönetimi ile ilgili 100 ve değişime direnç ile ilgili 44 adet teze ulaşılmış ve bu listeler üzerinden yapılan değerlendirmeye toplam 294 adet tez çalışmanın kapsamına alınmıştır. Tezler, yazar, yıl, lisansüstü düzey, anabilim dalı, araştırma türü, araştırmanın yapıldığı sektör gibi başlıklara göre incelenmiştir. Çalışma, bu alandaki lisansüstü tezlerin sayısında yıllar zarfında istikrarlı bir artış olduğunu, ağırlıklı olarak İşletme Ana Bilim Dalı’nda yapıldığını, en çok eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışıldığını, nitel araştırma deseninden çok nicel araştırma desenin tercih edildiğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Değişim
Değişim Yönetimi
Değişime Direnç

JEL

M10
M12
M14

Organizational Change, Change Management and Resistance to Change: A Review of Postgraduate Theses in Turkey

Abstract

This study aims to reveal the academic trend in organizational change by providing a detailed overview of postgraduate theses conducted in this field in Turkey. The research was conducted using a semi-systematic literature review method. Postgraduate theses on the concepts of organizational change, change management and resistance to change were examined. In the ‘thesis title’ section of the Higher Education Council Thesis Centre (YÖK Thesis), these three concepts were searched for, and theses meeting this criterion were included. A total of 172 theses on organizational change, 100 on change management, and 44 on resistance to change were identified, out of which a total of 294 theses were included in this study. The theses were analyzed according to categories such as author, year, postgraduate level, department, type of research and sector. The study revealed a steady increase in the number of postgraduate theses in this field over the years, with the majority being conducted in the Department of Business Administration, primarily in the education and health sectors, and a preference for quantitative research designs over qualitative ones.

Keywords

Organizational Change
Change Management
Resistance to Change

İletişim/Contact

nilbalaban@gmail.com
mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

GİRİŞ

Termodinamiğin ilk kanunu, enerjinin yok edilemediği ya da var edilemediğini söyler, sadece bir halden diğer bir hale dönüştüğünü kabul eder, yani her şey sürekli değişir (Haddad, 2017). Bilim kadar felsefenin de temel konularından biri olan değişimi Herakleitos, her şeyin akış içinde olduğu anlatımıyla ortaya koyar (Aydoğdu, 2018) ve değişimin sürekliliğine vurgu yapar. Değişimin baş döndürücü bir hıza ulaştığı günümüzde, değişmeyen tek şeyin değişim olduğu, yani değişimin kaçınılmazlığı ve sürekliliği yadsınamaz bir gerçek olmuştur. Bireysel ve toplumsal alanda kabul edilen bu gerçek, iş hayatında örgütsel alanda da ön plandadır. Bir örgütün varlığını sürdürmesi için entropiyi, yani durağanlığa sürüklenerek yok oluşa gidişi önlemenin yollarını bilmesi gerekir (Yeşil, 2015). Genel bir tanımlamayla örgütsel değişim, örgütlerin yapı ve süreçlerinde yenilikleri; değişim yönetimi, bu yeniliklerin planlı uygulanmasını; değişime direnç ise değişimin karşısında gösterilen bireysel veya grupsal tepkileri ifade eder. Değişimin hızı, çeşitliliği ve kuvveti karşısında en can alıcı konulardan biri değişime ayak uydurmak, değişimi doğru yönetmek ve ortaya çıkabilecek direnci öngörmek veya dönüştürmek olmuştur.

Değişim konusunun bu kadar ön planda ve önemli olması, örgütsel değişim yönetimi alanındaki akademik ilgiliyi de canlı ve güçlü tutmaktadır. Ancak bu noktada dikkat çekici olan konu, bu alanda ortaya atılan çeşitli model ve yöntemlerin beklenenin aksine başarı oranlarının oldukça düşük olmasıdır (Koçel, 2023). Konunun alanyazında nasıl ele alındığından yola çıkılarak, bu çalışmada Türkiye'deki akademik ilginin ne yönde şekillendiğini görme hedefi güdülmüştür. Türkiye'de örgütsel değişim; ekonomik dalgalanmalar ve kültürel dinamiklerin etkisiyle ülkeye özgü zorluklar barındırır. Bu bağlamda, değişim yönetimi ve değişime direnç konularında Türkiye'deki lisansüstü tezlerin incelenmesi, yerel akademik eğilimleri ve pratik uygulamaları anlamak için kritik bir fırsat sunar. Bu amaçla örgütsel değişim, değişim yönetimi ve değişime direnç konuları odağa alınarak Türkiye'de yapılmış lisansüstü tezler incelenmiştir. Bu tezlere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden ulaşılmış ve tezler doküman inceleme yöntemi ile ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde bu üç kavram üzerine teorik bir çerçeve ortaya koyulmuş, ikinci kısmında ise tezler üzerine yapılan incelemede çıkan bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde bulgular yorumlanmış ve gelecekte yapılabilecek araştırmalar için çeşitli öneriler sunulmuştur. Çalışma örgütsel değişim alanında Türkiye'deki akademik eğilimi ortaya koymuş ve gelecek çalışmalar için yol gösterici olmayı hedeflemiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve değişime direnç üzerine kavramsal çerçeve sunulmuştur.

1.1. Örgütsel Değişim

Değişim yaşamın olmazsa olmazı, doğal akışının bir parçasıdır. En temel anlamıyla değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanabilir (TDK Sözlükleri, 2025). Değişim, herhangi bir şeyi olduğundan farklı bir düzeye getirmenin ifadesidir (Pascale vd. 1997; Quattrone ve Hopper, 2001). Kavramsal olarak bakıldığında değişim, kalıcılık veya süreklilik kavramının

karşıtıdır (İraz ve Şimşek, 2004). Bir sistemin kendi bünyesinin ve içinde bulunduğu habitatın farkındalığı ile kendi içinde gerekli noktalarda yenilenme sağlamasıdır. Bazen zorunluluktan, bazen de ileriye yönelik bir öngöründen hareketle değişim başlatılabilir. Yaşayan sistemler olarak ele alınan örgütler için de değişim doğaldır ve örgütün varlığını sürdürmesindeki rolü önemlidir. Değişmeme ve durağanlık ise entropiyi, yani çözölmeyi ve sona gidişini ifade eder (Cameron ve Green, 2019; Fettahlıoğlu vd. 2016).

Örgütsel bağlamda değişim; ürün ve hizmetlerin kalite, hız, nicelik yönünden daha ileriye taşınabilmesi ve daha etkin, ekonomik ve rekabetçi bir şekilde sunulabilmesi amacıyla geçirilen sürecin bir ifadesidir. Örgütün yeni koşullara adaptasyonu, iş motivasyonu ve iş tatmininin artırılması, performans ve verimliliğin yükseltilmesi bu sürecin amaçları arasında sayılabilir. Başta yöneticiler olmak üzere ilgili tüm kişilerin genel yaklaşımı, algısı ve hedefleri süreçte etkilidir (Öztop ve Öztop, 2014). Örgütsel değişim; bir bozulma ifadesi olan entropiyi durdurma yönünde atılan adımlar, yani negatif entropi olarak da tarif edilebilir (Fettahlıoğlu vd. 2016). Değişim hızındaki artışın oldukça yüksek olduğu son yüzyılda özellikle (Cameron ve Green, 2019; İraz ve Şimşek, 2004; Öztop ve Öztop, 2014), değişimi ve gerekliliğini sorgulamaktan çok, hangi değişimin ne seviyede yapılacağı ve değişimin nasıl yönetileceği şeklinde bir yaklaşım daha yaygın hale gelmiştir (Pascale vd. 1997; Witzel, 2022; Koçel, 2023). Bu sürecin doğal sonucu küreselleşme, sürdürülebilirlik, öğrenen organizasyonlar gibi yeni kavramları ve yaklaşımları ortaya çıkarması olmuştur (Witzel, 2022; Yeşil, 2018).

Değişimi tetikleyen ana nedenler içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir (Tunçer, 2013a). Değişimi tetikleyen *içsel faktörler* arasında; liderlik veya üst yönetimde değişim, strateji, amaç veya değerlerdeki değişim, performans düşüklüğü, verimlilik sorunları, finansal başarısızlıklar, örgüt yapısı, iş süreçleri ve iş yapma yöntemlerindeki değişiklikler, çalışan tutumları, grup çatışmaları, farklı kültürler, bireysel farklılıklar, yenilik, dijitalleşme veya iç kaynaklı teknolojik dönüşümler sayılabilir. Değişimi tetikleyen *dışsal faktörler*, teknolojik gelişmeler ve dışsal yenilikler, rekabet ve pazar dinamikleri, ekonomik koşullar ve makro düzeydeki dalgalanmalar, yasal ve düzenleyici değişiklikler, kurumlar arası taklit veya normatif baskılar, küreselleşme ve uluslararası rekabet olarak sıralanabilir (Burke ve Litwin, 1992; Errida ve Lotfi, 2021; Král ve Králová, 2016; Oreg, 2006).

İçsel veya dışsal çeşitli nedenler sonucu tetiklenen değişim; amaçlara, ihtiyaçlara, iç ve dış koşullara bağlı olarak farklı şekillerde yönlendirilebilir. Ortaya çıkan örgütsel değişim; planlı-plansız ya da ani değişim, makro-mikro değişim, aktif-pasif değişim, adım adım yürütölen-radikal değişim (Yeşil, 2018), öngörücü (proaktif)-tepkisel (reaktif) değişim, geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim (Koçel, 2023) şeklinde sınıflandırılabilir.

1.2. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, bir örgütün yönünü, yapısını ve yeteneklerini, sürekli değişen dış ve iç ihtiyaçlara hizmet edecek şekilde sürekli yenileme sürecidir (McCalman vd. 2015). Başka bir ifadeyle değişim yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşımla gelecek duruma geçebilmesi için mevcut sistemlerini, kültürlerini, yapılarını ve uygulamalarını dönüştürmeleri süreci olarak tanımlanabilir (Doppelt, 2017). Başarılı bir değişim süreci için değişimin boyutları öncelikle belirlenir ve değişimin

boyutları teknoloji, örgütsel yapı, örgüt kültürü, insan kaynağı, çalışma koşulları, süreç ve yöntem şeklinde sıralanabilir (Aydemir, 2001; Buchanan vd. 2005, Tunçer, 2013a).

Değişim yönetimi süreci; en genel adımlarıyla değişimin planlanması ve hazırlıklarının tamamlanması, planın eyleme geçirilmesi ve geri bildirimlere dayanarak düzeltici eylemlerin ve değişime direncin yönetilmesini de kapsayan değişimin sağlamlaştırılması olarak görülebilir (Hiatt ve Creasey, 2003). Değişim yönetiminde bugüne kadar çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Bunların ilki; değişim sürecinin planlı şekilde yürütülmesi konusunda öncü kabul edilen ve Lewin tarafından ortaya atılan, “Çözme-Değişim-Yeniden Dondurma” adımlarını kapsayan “Üç Aşamalı Değişim Modeli”dir. Değişimi tek yönlü ve doğrusal olarak ele alması ve değişimin sürekliliği durumunu göz ardı etmiş olması eleştirilse de bu model temel veya klasik kabul edilmektedir (Cummings vd. 2016; Bakari vd. 2017). Diğer modeller arasında Deming’in “Planla-Yap-Kontrol Et-Harekete Geç” modeli, John Kotter’in “Sekiz Aşamalı Süreç” ve Burke-Litwin’in “Örgütsel Değişim Modeli” gösterilebilir (Witzel, 2022).

Örgütlerde değişimin bireysel, grup ve tüm sistem olarak; başka bir deyişle davranışsal, kültürel ve yapısal olarak üç düzeyde değerlendirilebileceği görüşü yaygındır. Bireylerin kişilikleri, değişime yaklaşımları, direnç gerekçeleri göz önünde bulundurularak eğitim ve bilgilendirme programları önemsenabilir. Grup veya takım olarak değişimde, grup dinamikleri, grubun yapısı ve özellikleri ile liderlik eğilimleri dikkate alınabilir. Kültürel değişim programları planlanabilir. Sistem veya yapı olarak ele alındığında, değişim liderliği, değişim elemanı, değişim sürecinin yönetilmesi gibi konular ön plana çıkmakta; yeniden yapılandırma, kurum kültürünün ve değerlerin dönüşümü, sürdürülebilir stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi önemli hale gelmektedir. Genel olarak sistem yaklaşımı değişim süreci için yararlı bir yöntem sunar. Örgütlenme biçiminin fonksiyonel yerine süreç temelli bir yaklaşıma taşınması fayda sağlayabilir (Güleş ve Burgess, 2000; Cameron ve Green, 2019).

Örgütsel değişim ve değişimin yönetimi konusunda ortaya atılan ve uygulanan birçok modele rağmen, değişim süreçlerindeki başarı oranının %30’larda kaldığı görülmektedir (Al-Haddad ve Kotnour, 2015; Koçel, 2023). Değişim yönetimi modellerinin ve çerçevelerinin en sık vurguladığı ortak paydalarının; değişim hakkında iletişim kurmak, kurumun tüm seviyelerdeki paydaşlarını sürece dahil etmek, kurum kültürüne odaklanmak, kurumun misyon ve vizyonunu göz önünde bulundurmak ve değişim için teşvikler ve özendirici unsurlar sağlamak olduğu görülmekte; bu model ve stratejilerin teoriyle pratiğin birbiriyle kesişmesi ve bağ kurması için bir temel oluşturması öngörülmektedir (Philips ve Klein, 2023). Değişim yönetimine güncel yaklaşımlar, yöntem ve deneyimlerin en iyi şekilde harmanlanması, süreçte geribildirimlerin yeniden değerlendirmesiyle strateji ve eylemlerin yenilenmesi yönüne evrilmiştir.

Değişim yönetimi düşüncesi geçmişte belli bir istikrarın yakalanması hedefiyle şekilleniyordu ve sürecin sonunda dengeye gelinip oradaki son noktada kalınacağı fikri yaygındı. Günümüzde ise istikrarın ancak değişimin sürekliliğiyle mümkün olduğu kabul edilmekte ve uyum yeteneğine sahip “öğrenen organizasyonlar” yaklaşımı teşvik edilmektedir (Güleş ve Burgess, 2000; Yeşil, 2018; Witzel, 2022). Diğer bir deyişle, değişim ihtiyacının uyum sağlamada aksama ile başladığı, sürekli olduğu ve bitmediği için aslında yeniden başlamadığı da söylenebilir (Weick ve Quinn, 1999). Bu esnekliği sağlamak ve değişimi yönetmek için en uygun örgüt yapısının matris yönetimi ve çapraz

fonksiyonel gruplar yaklaşımları olduğu görüşü yaygındır. Süreç-temelli veya proje-temelli örgüt yapısı ve âdem-i merkeziyetçi yaklaşım teşvik edilmektedir (Güleş ve Burgess, 2000; Witzel, 2022). Ayrıca dijitalleşen dünyada uzaktan çalışmanın mümkün olmasıyla bölgesel ve küresel sanal organizasyon yapıları yaygınlaşmıştır (Witzel, 2022).

1.3. Değişime Direnç

Birbiriyle temas eden iki yüzey arasında göreceli bir hareket olduğunda direnç, yani sürtünme kuvveti oluşur (Marques vd. 2016). Aristoteles'e göre gerçek bir ortamda devinim oluştuğunda karşısında direnç ortaya çıkar ve devinimin devamlılığı için kuvvetin devamlılığı şarttır (Topdemir, 2004). Bilim ve felsefede ifade edilen direnç kavramı, sosyal sistemler olan örgütlerde de bir devinim, kuvvet, değişme etkisi ortaya çıktığında kendini gösterir. Daha verimsiz, daha zorlayıcı ve sürdürülebilir olmayan koşullarda çalışmak anlamına gelse bile değişime gönüllülük ortaya konmayabilir. İnsanın ve insanların oluşturduğu yapıların doğası, alıştığını koruma eğilimindedir. Değişimin karşısında direnç oluştuğu gibi sürecin tamamlanması da gösterilen kararlılığa bağlı olmaktadır.

Değişime direnç, bireysel, grup olarak veya örgütsel düzeyde ortaya çıkabilir (Kaufman, 2017; Tunçer, 2013a). Değişime direnç, hedeflenen yönün tersine doğru hareket eden bir kuvvet olarak görülebilir. Direncin nedenleri iş ile ilgili, kişisel ve sosyal nedenler olarak (Koçel, 2023) veya ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel temelli olarak ele alınabilir (Tunçer, 2013b). İşini kaybetme veya iş yükü artışı korkusu, yeni şeyler öğrenme zorluğu, bilinmeyen korkusu, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, yetersizlik ya da başarısız olma kaygısı, dar görüşlülük ve değişime kapalılık, grup olarak değişime olumsuz bakış açısı, mevcut sosyal ilişkileri koruma kaygısı, dışlanma korkusu direncin nedenleri arasındadır (Koçel, 2023; Tunçer, 2013a; Tunçer, 2013b). Örgütsel dirençte en önemli nokta; değişim için kullanılabilecek enerji ve kaynakların, direnç önlenemez veya hızlı şekilde dönüştürülemezse, direnci gidermeye harcanmak zorunda kalınmasıdır. Bu durum, değişim projesinin başarı olasılığını da düşürür (Kaufman, 2017; Tunçer, 2013b).

Midye Sendromu değişime direnç için kullanılan bir metafordur ve çalışan bireylerin gösterdikleri direnç ve gelişime kapalılık halini anlatır. Bu durum özellikle değişimde kritik role sahip liderlerde görüldüğünde değişim süreci temelden etkilenir. Bu direnç; yeni sosyal ve yönetsel ilişkilere, yeni beceriler geliştirmek zorunda olmaya tepki gibi sebepler kadar, anlaşılması zor ve çok daha karmaşık sebeplerden de kaynaklanabilir (Altan, 2018). Dış dünyada değişime gösterilen tavır ve davranışları dönüştürmek için bireylerin önce kendi iç dünyalarında olan biteni dönüştürmeleri gerekir. Değişime dair kendi içlerinde yaşadıkları zorlukları görmek, değişim sürecinde yaşanabilecek zorlukları daha iyi anlamalarını sağlar. Değişim için insan davranışının bilinç, duygu ve davranış kuvvet üçgeninden oluştuğunu hatırlamak gerekir (De Vries, 2006). Bu bağlamda değişime direnci de bilişsel direnç, duygusal direnç ve davranışsal direnci kapsayan çok boyutlu bir yaklaşımla değerlendirmek daha sağlıklı bir görüş sağlar (Çalışkan, 2019).

Bireylerdeki direncin arka planını anlamaya yönelik yaklaşımlar arasında; değişime kapalılık gibi unsurları ön plana çıkaran geleneksel yaklaşımların yanında, bireysel veya işle ilgili öncelikli kriterleri, işinde çok başarılı olmak gibi değerleri göz önünde bulunduran ve temelini motivasyon

teorilerinden alan yeni yaklaşımlar da vardır. Değişim elemanının veya liderinin örgüt içi iletişim kanallarıyla bu kriterleri tespit ederek değişim stratejilerini bunlara dayandırması daha sağlıklı ve etkili sonuçlara ulaşmayı sağlayabilir (Mathews ve Linski, 2016).

Örgüt kültürü açısından bakıldığında değişim, içerik olarak yeni bir söylem biçimi ve dil örüntüsü olarak görülebilir ve söylem analizi yoluyla irdelenebilir (Şişman, 2002). Konuşma şeklinin çalışma şeklini etkilediği yaklaşımıyla şikâyet dilini, suçlama dilini, korku dilini dönüştürmeyi, büyük amaçlardan bahsetmek yerine küçük hedeflere odaklanmayı, sabit inançları araştırma diline çevirmeyi, ifade dilinin kapsamını bireyselden sistemsele genişletmeyi ve sabit bilgi dilinden öğrenme diline geçmeyi kapsayan bir dönüşüm dili oluşturulması değişim sürecini başarıya taşır (Kegan ve Lahey, 2002). Ayrıca Kegan ve Lahey, bireylerin rasyonel değişim isteğinin önüne geçen, *değişime karşı bağışıklık* olarak ifade ettikleri bilinçaltı inançlar ve varsayımların olduğunu ortaya koyar. Derinlemesine konuşmalar, yargısız dinleme, korkularla yüzleşmeye destek yaratma, uygun eğitim ve gelişim programları sağlama yollarıyla değişime engel olan ve temelde *rekabetçi bağlılık* olarak tanımlanan bu sebebin dönüştürülmesini önerir (2001).

Bireylerin değişimle ilgili genel tutumu ve değişime tepkileri dört aşamada gerçekleşir. Bunlar *kabul*, *kayıtsız kalma*, *pasif direnç* ve *aktif direnç* aşamalarıdır. Bir uçtaki kabul aşamasında değişime isteklilik söz konusu iken diğer uçtaki aktif direnç aşaması işi aksatma, sabote etme ve işten ayrılmaya kadar gidebilir (Tunçer, 2013a; Koçel, 2023). Değişim sürecinde direncin değerli bir geribildirim sahası olduğu da göz ardı edilmemelidir. Direnç, değişim yönetimi sürecinin daha sağlıklı ve başarılı yürütmesi için gerekli düzeltmeleri ve iyileştirmeleri sağlayabilir. Ciddi sorunlar ortaya çıkmadan öngörülebilir ve farklı seçenekler ve çözümler geliştirilebilir. Bunun için sağlıklı iletişim kanalları oluşturulmalıdır (Koçel, 2023). Bu haliyle değişim sürecine yavaş ve temkinli şekilde açılan çalışanlar, sağlıklı iletişimle sürecin daha sağlam ve etkili ilerlemesine katkı sağlayabilirler.

Değişim sürecine dâhil olan tüm çalışanların önceden bilgilendirilmesi, gerekli eğitim altyapısının sağlanması, iletişim kanallarının açık tutulması ve değişimin planlanması ve uygulanması sürecine aktif katılımlarının sağlanması; değişime gösterilebilecek temel direncin önlenmesini mümkün kılacak yöntemlerdir. Ortaya çıkmadan önlenmesi mümkün olmadığında direnci kırmanın, hatta mümkünse avantaja dönüştürmenin yolları aranmalıdır. Manipülasyon, açık veya kapalı zor kullanma, kısa vadede başarı getirse bile uzun vadede daha büyük kayıplara sebep olabilir. Taviz veya pazarlık seçeneği, sürece gösterilen direnç konusunda iletişim kanalıyla ortak anlayışa varılmasının sağlanmasını ifade eder. Süreci destekleyen davranış ve eylemlerin teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi sonuç getirebilir. Bir diğer çözüm de kooptasyon, yani kritik kişilerin sürecin dışına itilmek yerine içine dâhil edilmesi ve sürece katkı sağlayacak olumlu bir durum yaratılmasının sağlanmasıdır (Koçel, 2023; Tunçer, 2013b).

Değişime dâhil olan tüm kişi ve birimlerin değişimin gerekliliğine ve mümkün olduğuna inanması, bunun nasıl mümkün olacağını anlaması ve atılacak adımları özümsemesi önemlidir. Değişim ancak böyle mümkün ve tamam olacaktır. Bunun sağlanması için bilgilendirme toplantıları, inceleme gezileri yapılması, fuarlara katılım, başarılı örneklerin aktarılması, kurum içi ve dışındaki gelişmelerle ilgili bilgi paylaşılması, değişim konusunda fıkırsel bir altyapının beslenmesi ve desteklenmesi etkili araçlardır. Böylece değişime direncin hafiflemesi mümkün olacaktır (Koçel, 2023; Tunçer, 2013b). Değişim sürecindeki bir örgütün; sınırlı kaynaklar, kurulu düzene bağımlılık, hevesiz çalışanlar ve

bazı çalışanların süreci etkileyebilecek itirazları gibi direnç ve engelleri bertaraf etmesi gerekir. Yöneticilerin problemi yerinde deneyimlemelerini ve tam olarak idrak etmelerini sağlamak, kaynakları en çok ihtiyaç duyulan kritik noktalara yönlendirmek, diğer çalışanları etkileyebilecek anahtar kişileri motive edip etki alanı yaratmak, ulaşılabilir hedefler koymak, kendi çıkarları doğrultusunda karamsar itirazlar ortaya koyabilecek potansiyel karşıt çalışanlar için önceden önlem almak, hızlı ve etkili bir değişim getirecektir. Örgüt içindeki kritik bir kitlenin inançlarının ve enerjilerinin dönüşmesi yeni fikrin salgın gibi yayılmasını sağlayacaktır (Kim ve Mauborgne, 2003). Çözümler üretilse bile direnç tavrını sürdüren bir çalışanın farklı bir pozisyona alınması, hatta uç vakalarda işten çıkarılması düşünülebilir. Tüm süreçte teori ile saha arasında denge ve uyum sağlanması, sahadan gelen geribildirimlere göre kuruma özgü ve yaratıcı çözümlerin geliştirilmesi ve uyum sürecinin hızlı şekilde gerçekleştirilmesi başarı getirir.

Bir örgüt varlığını ve çeşitli seviyelerdeki başarısını sürdürebilmek için değişimin gerektiği durumları önceden görmeli, değişene uyum sağlamanın kontrollü yollarını bulmalı ve kendi içinde ve çevresinde değişim sürecini sağlıklı yönetebilmelidir (Aydemir, 2001). Değişim doğru zamanda gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde değişimin zamanı geçirildiğinde örgütler, artık değişemediği ve *rigor mortis* olarak adlandırılan ölüm katılığı halini alır. Katılaştıran yapı, biyolojik ölüme olduğu gibi esnekliğini yitirir ve değişemez (Koçel, 2023; Fettahoğlu vd. 2016). Çevresel faktörlere verilen reaksiyonda öngörüle bulunup tedbirli davranıldığında, yani proaktif olunduğunda, negatif entropi, yani başarı sağlanabilir. Genel anlamda proaktif yaklaşım öncelikle bilgi toplama, değerlendirme, derinlemesine inceleme, karar verme, o doğrultuda planlama, hazırlıkları gerçekleştirme ve eyleme geçme şeklinde özetlenebilir (Fettahoğlu vd. 2016). Değişimin bir süreç olduğu ve birçok küçük adımdan oluştuğunun göz önüne alınması ve işaretler geldiğinde vakit kaybetmeden harekete geçilmesi önemlidir. Diğer yandan değişim sürecinin tamamlanması ve başarısı konusunda erken davranıp sürecin hakkının tam olarak verilmemesi durumunda ise tüm kolektif çaba boşa gidebilir (Kotter, 2007). Değişimin tamamlanması, çalışanları değişim sürecine inandırmak ve rızalarının oluşmasını sağlamakla mümkündür. Bu dört aşamada gerçekleştirilebilir; değişim planını somutlaştırmadan aylar öncesinden kurumun kültürel altyapısını hazırlamak, amacın ve beklenen sonuçların net aktarıldığı stratejik planı sunmak, çalışanların değişimin getirdiği sıkıntılardan kaynaklanan duygularını yönetirken odaklı bir çalışma halini sürdürmek, sonuçlar almaya başladıktan sonra da geri dönüşü önlemek için gereken davranışsal değişimleri yeniden vurgulamak. (Garvin ve Roberto, 2005).

De Vries; insanın zihin yapısını, düşüncelerini, duygularını göz ardı ederek insanı sadece rasyonel yönüyle gören bir değişim modeli kullanmanın tek başına başarı getirmeyeceğini dile getirir (2006). Beer ve Nohria ise ekonomik değere odaklanan ve daha sert kabul edilen bir yaklaşım ile kurum kültürü, insan kapasitesi, takım çalışması, iletişim, güven ve bağlılık gibi konulara odaklanan daha yumuşak bir yaklaşım arasında doğru bir dengenin kurulması önerir (2000). Mantığa dayalı verilerin yanında çalışanların duygularına hitap eden, kalplerine dokunan, görseller yoluyla gözlerine hitap eden ve şevk edici bir vizyon sunan “gör ve hisset” yaklaşımı çalışanları değişime yöneltir (Kegan ve Lahey, 2001).

2. YÖNTEM

Çalışma, yarı sistematik alanyazın taraması yöntemi ile yürütülmüştür. Bu yöntem, geniş araştırma soruları veya konular üzerine alanyazının mevcut durumunu değerlendirmek, ana temaları ortaya çıkarmak ve teorik tartışmalara katkı sağlamak için tercih edilmektedir. Özellikle bir alanın disiplinler arası özelliklerini incelemek ve zaman içerisindeki eğilimlerini analiz etmek için oldukça kullanışlıdır (Snyder, 2019). Bu çalışmada örgütsel değişim, değişim yönetimi, değişime direnç başlıkları üzerinde akademik eğilimin seyrini görmek hedeflenmiştir.

Veri toplama sürecinde örgütsel değişimle ilgili akademik seyri gösterecek üç kavram belirlenmiş ve çalışma bunlar üzerine kurgulanmıştır. Veri olarak Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde (2025) yayınlanan lisansüstü tezler baz alınmıştır. YÖK Tez Merkezi'nde herhangi bir zaman kısıtlaması olmaksızın aranacak alan "Tez Adı", izin durumu "tümü" ve tez türü "tümü" olarak seçilerek sırasıyla "Örgütsel Değişim", "Değişim Yönetimi" ve "Değişime Direnç" kavramları aranmış ve tez adında bu kavramların geçtiği lisansüstü tezler çalışmaya dahil edilmiştir. İlk etapta örgütsel değişim ile ilgili 172, değişim yönetimi ile ilgili 100 ve değişime direnç ile ilgili 44 adet teze ulaşılmıştır. Birden çok listede görünen tezlerin öncelikle kapsadığı alanlar belirlenerek yeniden kategorize edilmiştir. "Örgütsel Değişim" ve "Değişim Yönetimi" konularında ortak olan 10 adet tez için içerik değerlendirmesi yapılarak "Örgütsel Değişim" listesinden 9, "Değişim Yönetimi" listesinden 1 adet tez çıkartılarak ikisi bağımsız listeler haline getirilmiştir. "Değişime Direnç" çoğu zaman diğer başlıklarla birlikte çalışıldığı için 9 adet tez "Örgütsel Değişim" ve 1 adet tez "Değişim Yönetimi" listesiyle ortaktır ve o şekilde bırakılmıştır. Çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla yıl bazında doğru toplam rakama ulaşılmayacağı için 2025 yılı dahil edilmemiştir. Ayrıca yönetim ve organizasyon alanıyla doğrudan bağlantısı olmayan 2 tez kapsam dışında bırakılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında toplam 294 adet tezin olduğu görülmüştür. Değişim konusu üzerine akademik seyrin ne yönde olduğu, yıllara göre nasıl geliştiği, hangi anabilim dallarında çalışıldığı, değişimin hangi konularla ilişkilendirildiği gibi çeşitli sorular çalışmaya rehberlik etmiştir. Çalışmaya dahil edilen bu tezler, yazar, yıl, lisansüstü düzey, anabilim dalı, araştırma türü, üzerinde araştırma yapılan sektör gibi başlıklara göre incelenmiştir.

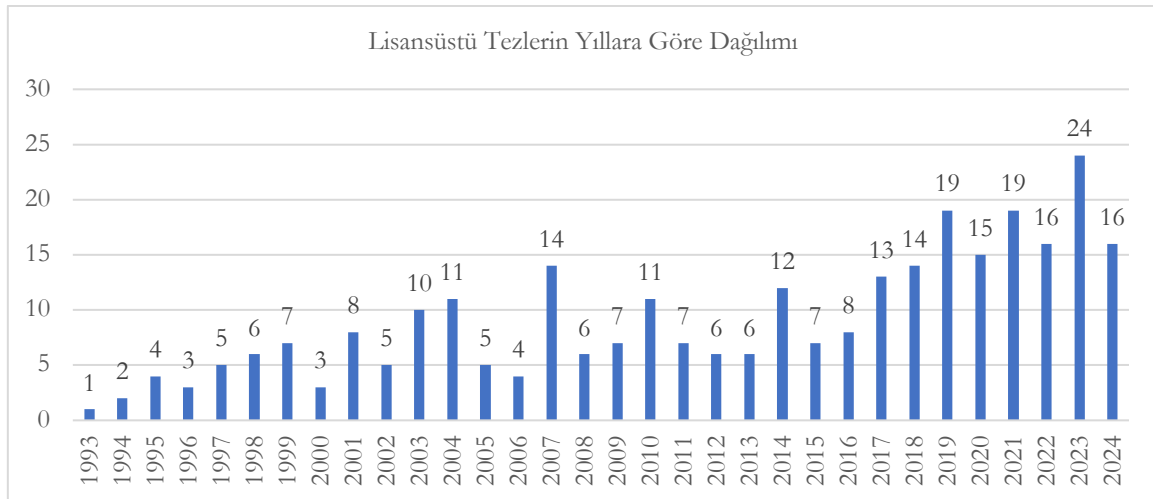
3. BULGULAR

Çalışma kapsamında örgütsel değişim, değişim yönetimi ve değişime direnç başlıklarıyla ele alınan lisansüstü tezlerin toplam sayısı 294 adettir. Tablo 1'de yıl bazındaki listede görüldüğü gibi, Türkiye'de örgütsel değişim konusu lisansüstü tezlerde 1993 yılından itibaren ele alınmaya başlanmış ve sayı giderek artış göstermiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan ve Çalışmaya Dahil Edilen Lisansüstü Tezlerin Yıl Bazında Sayısı

Yıl	Tez Sayısı	Yıl	Tez Sayısı	Yıl	Tez Sayısı
1993	1	2004	11	2015	7
1994	2	2005	5	2016	8
1995	4	2006	4	2017	13
1996	3	2007	14	2018	14
1997	5	2008	6	2019	19
1998	6	2009	7	2020	15
1999	7	2010	11	2021	19
2000	3	2011	7	2022	16
2001	8	2012	6	2023	24
2002	5	2013	6	2024	16
2003	10	2014	12	TOPLAM	294

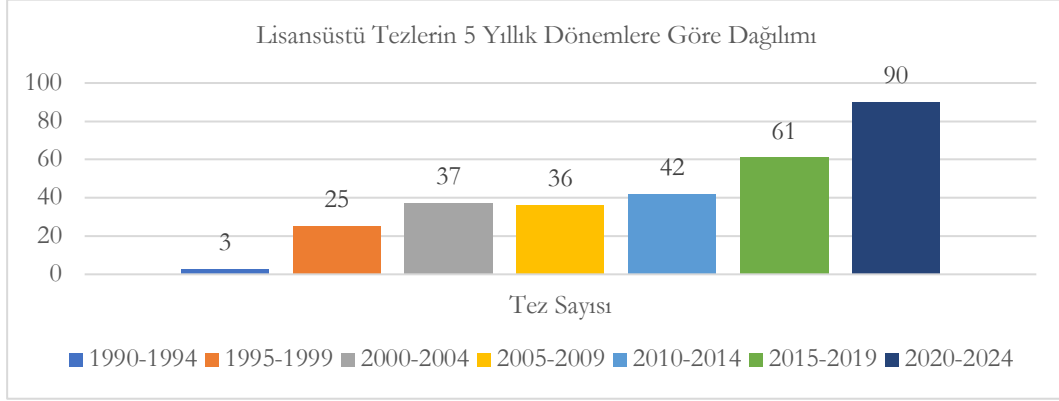
Lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımının gösterildiği Şekil 1’de değişim konusunun giderek daha çok önem kazandığı, ancak belirli sebeplerden etkilenerek dönemsel değişkenlikler göstermek yerine sürekli bir artış eğilimi içinde olduğu görülmektedir. Örgütsel değişimin gerekliliği artık tartışılmaz şekilde kabul edilmektedir ve bu nedenle değişimin hangi düzeyde, ne seviyede yapılacağı ve nasıl yönetileceğine odaklanan yaklaşımların yaygınlaşmasının bir yansımasını burada görebiliriz (Witzel, 2022; Yeşil, 2018).



Şekil 1. Çalışmaya dahil edilen lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımı

Değişim üzerine yapılan lisansüstü tezlerin yıllar zarfında nasıl bir seyir izlediği, 5 yıllık dönemlerdeki toplam sayılarına bakılarak incelenmiştir. Şekil 2’de 2000’li yıllardan itibaren konuya

ilginin arttığı, bu ilginin tutarlı bir kararlılık taşıdığı ve 2000-2014 yılları arasında yılda ortalama 7-8 tez aralığına ulaşıldığı görülmektedir. 2020'lere doğru gelindiğinde ise artış hızı yükselmiş ve tez sayısı 2020-2024 yılları arasında bu alanda yılda ortalama 18 teze kadar çıkmıştır.



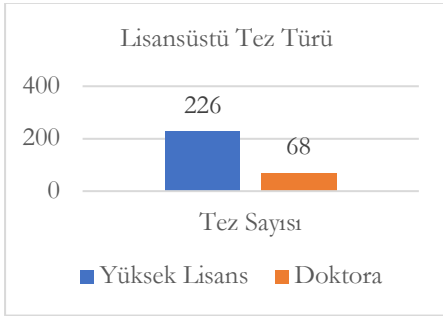
Şekil 2. Çalışmaya dahil edilen lisansüstü tezlerin 5 yıllık dönemlere göre dağılımı

Örgütsel değişim konusuna odaklanan 163 adet, değişim yönetimi konusuna odaklanan 99 adet, değişime direnç konusuna odaklanan ise 42 adet lisansüstü tez yapılmıştır. Tablo 2’de sunulan tezlerin konulara göre yıl bazındaki dağılımına bakıldığında tez sayılarının benzer bir seyir izlediği, son yıllarda artış gösterdiği, bu artışın önceki yıllara göre daha belirgin olduğu görülmektedir.

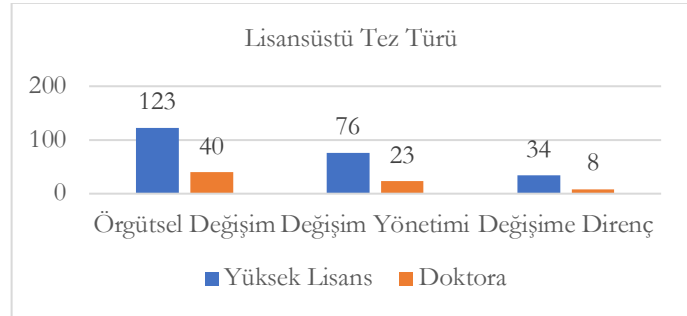
Tablo 2. Türkiye’de Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç Konularındaki Lisansüstü Tezlerin Yıl Bazında Sayısı

Yıl	Örgütsel Değişim	Değişim Yönetimi	Değişime Direnç	Yıl	Örgütsel Değişim	Değişim Yönetimi	Değişime Direnç
1993	1	0	0	2009	5	2	0
1994	1	1	0	2010	6	4	2
1995	3	1	0	2011	5	2	0
1996	2	1	0	2012	3	2	1
1997	4	1	0	2013	3	2	1
1998	5	1	1	2014	6	6	2
1999	3	4	0	2015	5	2	1
2000	1	2	0	2016	4	3	1
2001	4	4	1	2017	8	0	5
2002	4	1	0	2018	8	4	2
2003	7	3	0	2019	9	7	5
2004	4	7	0	2020	10	3	2
2005	3	2	0	2021	11	6	2
2006	2	1	1	2022	7	5	5
2007	8	5	1	2023	11	9	5
2008	1	4	1	2024	9	4	3
TOPLAM					163	99	42

Çalışmaya dahil edilen toplam 294 adet lisansüstü tezin türü dikkate alındığında, tezler 226 adet yüksek lisans tezi ve 68 adet doktora tezi olarak ayrılır (Şekil 3). Örgütsel değişim konusu özelinde 123 yüksek lisans, 40 doktora tezi çalışılmışken değişim yönetimi konusunda 76 yüksek lisans, 23 doktora tezi çalışılmıştır (Şekil 4). Değişime direnç konusu özelinde çalışılan tezlerde ise 34 adet yüksek lisans, 8 adet doktora tezi bulunmaktadır. Değişime direnç konusuna dahil olan 42 tezin içinde 9'u örgütsel değişim, 1'i değişim yönetimi konusuna da dahildir.



Şekil 3. Türüne göre tez sayısı



Şekil 4. Konu bazında türüne göre tez sayısı

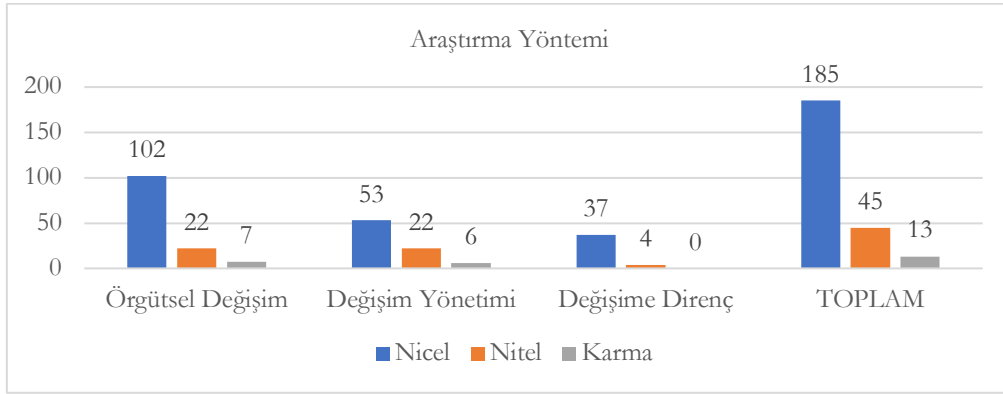
YÖK Tez Merkezi'ne tezler hakkında bilgi girişi yapılırken Ana Bilim Dalı ve Bilim Dalı bilgilerinin zaman zaman hatalı girildiği gözlemlenmiştir. Öncelikle tez sahibinin giriş yaptığı şekliyle kabul edilmekle birlikte, teyit edilebilir bilgiler düzeltilerek veri olarak işlenmiştir. Bu çalışmanın kapsadığı toplam 294 adet lisansüstü tezinin büyük oranda İşletme Ana Bilim Dalı'nda yapılmış olduğu dikkat çekmektedir; bu 158 tezin arasında Bilim Dalı belirtilmiş olan 84 tezin içinde Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalının oranı toplam 37 tez ile yarıya yakındır, İşletme ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarının da ön planda olduğu görülmektedir. İşletme Ana Bilim Dalı'nın hemen arkasından gelen Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda 40, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda 11, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda 9 adet lisansüstü tez yapılmıştır. Bu alanları 5'er tez ile Turizm İşletmeciliği ve Endüstri Mühendisliği alanları takip etmektedir. Benzer alanları kapsayan ve farklı isimlerle anılan bölümler olması, bir üniversitede ana bilim dalı olarak kabul edilen bir alanın başka bir üniversitede bilim dalı olarak ele alınmış olması sık karşılaşılan durumlar olmuştur. Bu nedenle benzer içerikleri kapsayan bölümler bir araya toplandığı Tablo 3'te, ana bilim dalları konusundaki büyük resmin daha sağlıklı ve net bir biçimde ortaya konması amaçlanmıştır.

Tablo 3. Türkiye’de Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç Konularında Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalına Göre Dağılımı

Ana Bilim Dalı	Tez Sayısı	Ana Bilim Dalı	Tez Sayısı
İşletme; İşletme Mühendisliği; Yönetim ve Organizasyon; İnsan Kaynakları Yönetimi; Strateji Bilimi; İşletme Bilgi Yönetimi	166	Yönetim Bilişim Sistemleri	3
Eğitim Bilimleri; Eğitim Yönetimi; Eğitim Yönetimi ve Denetimi	45	Toplam Kalite Yönetimi; Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri	2
Kamu Yönetimi; Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	13	İletişim Bilimleri	2
Sağlık Yönetimi; Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon; Hemşirelik; Hemşirelikte Yönetim	13	Ekonomi Finans	2
Beden Eğitimi ve Spor; Spor Yöneticiliği; Antrenörlük Eğitimi; Rekreasyon	8	Deniz İşletmeciliği; Denizcilik İşletmeleri Yönetimi	2
Turizm İşletmeciliği; Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	7	Teknoloji Yönetimi; Teknoloji Eğitimi	2
Endüstri Mühendisliği	5	Büro Yönetimi	2
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri; Çalışma Ekonomisi	4	Mütercim Tercümanlık	1
Halkla İlişkiler; Halkla İlişkiler ve Tanıtım	4	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	1
Psikoloji; Davranış Bilimleri; Örgüt Psikolojisi	4	Bilgisayar Mühendisliği	1
Bilgi ve Belge Yönetimi	3	Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi	1
Havacılık Yönetimi	3	TOPLAM	294

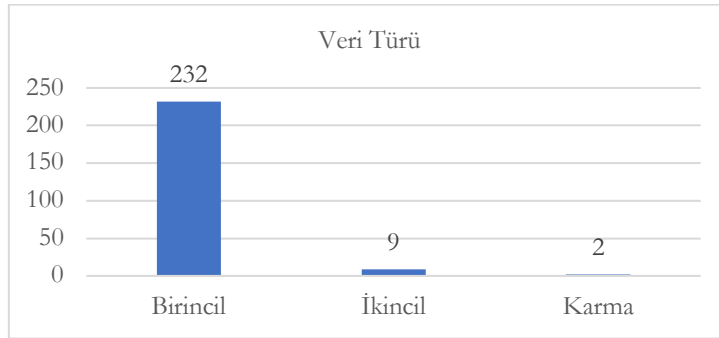
Tezlerle ilgili genel bilgilerde Yükseköğrenim Kurulu Tez Merkezi’nde (YÖK Tez) yayınlanan tüm tezler dikkate alınırken; içerikle ilgili değerlendirmelerde sadece yayın izni olan tezler dikkate alınmıştır. Konularına göre ise örgütsel değişim konusunda yayın izni olan 131, değişim yönetim konusunda 81 ve değişime direnç başlığı özelinde 41 adet tez bulunmaktadır ve yayın izni bulunan toplam tez sayısı 243 adettir. Toplam 51 tane lisansüstü tezin yayın izni bulunmamaktadır.

Yayın izni olan tezler arasında araştırma yöntemine göre tezlerin dağılımında nicel araştırma yönteminin ön planda olduğu Şekil 5’te görülmektedir. Konu bazında oransal farklılıklar gözükse de toplamda bu alanda yapılan her 20 tezin yaklaşık 15 tanesi nicel, 4 tanesi nitel ve 1 tanesi karma araştırma yöntemleri kullanılarak çalışılmış denebilir.



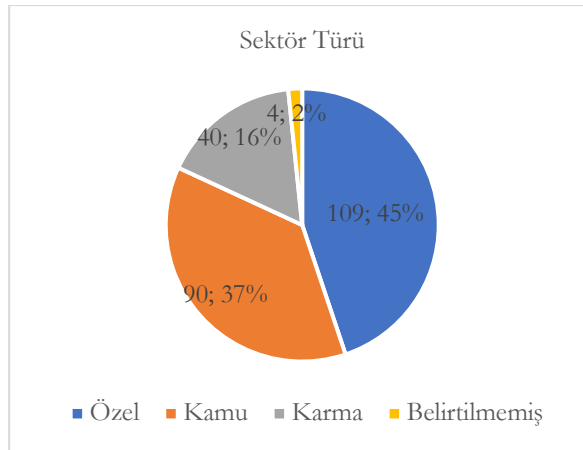
Şekil 5. Araştırma yöntemine göre lisansüstü tez sayısı

Yapılan çalışmaların kullanılan verilerin türlerine göre ayrımında ikincil ve karma veriye göre birincil veri kullanımının %95'in üzerinde bir oranla önde olduğu Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6. Araştırma yöntemine göre lisansüstü tez sayısı

Değişim konusuna odaklanan lisansüstü tezlere sektörel bazda bakıldığında, yayın izni olan tezler değerlendirilmiş ve sektör bilgisi veya sektör türüne dair doğrudan bilgiye ulaşılamadığında tez içinde kullanılan ifadeler dikkate alınmıştır; birden çok sektör üzerinde yapılan çalışmalar “karma” olarak belirtilmiştir. Tezlerin sektör türüne göre dağılımını gösteren Şekil 7’de özel sektörün daha ön planda olduğu, ancak yüzde olarak özel ve kamu sektörlerinin değerlerinin birbirinden çok uzak olmadığı görülür.



Şekil 7. Sektör türüne göre lisansüstü tez sayısı

Yapılan tezlerde hangi sektörlerle ilgili çalışıldığı daha ayrıntılı incelendiği Tablo 4'te, 46 tez ile eğitim sektöründe yapılan çalışmaların yoğunlukta olduğu görülür. Bu rakama yükseköğretim düzeyinde yapılan 16 tez de eklendiğinde, eğitim alanının toplamda tüm tezlerin yaklaşık %25'i olduğu görülür. Sırasıyla birden çok sektörün ele alındığı 38 tez ve sağlık sektörü üzerine 30 tez yapılmıştır. Bu sektörlerin ardından kamu hizmetleri, turizm ve bankacılık sektörleri dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Lisansüstü Tezlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Tez Sayısı	Sektör	Tez Sayısı
Eğitim	46	Elektrik	2
Karma	38	Enerji	2
Sağlık	30	Savunma sanayi	2
Eğitim / Akademi	16	E-ticaret	2
Kamu Hizmetleri	14	İnşaat	2
Turizm	10	Çimento	2
Bankacılık	10	Ulaşım	2
Spor	7	Madencilik	1
Üretim	7	Sivil Toplum	1
Havacılık	5	Demir-Çelik	1
Perakende	4	Seramik	1
Yerel Hizmetler	4	Beyaz Eşya	1
Güvenlik	4	Kimya	1
Kütüphanecilik	3	Kooperatifçilik	1
Tekstil	3	Lojistik	1
Bilişim	3	Telekomünikasyon	1
Teknoloji	2	Çeviri	1
Finans	2	Yayıncılık	1
Denizcilik	2	Belirtilmemiş	6
Otomotiv	2	TOPLAM	243

Yapılan lisansüstü tezlerde örgütsel değişim ve değişim yönetimi ile ilişkilendirilerek çalışılan konular tezlerin sadece başlıklarıyla sınırlı kalınmadan ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Tablo 5'te benzer konular bir arada değerlendirilmiş ve az sayıda çalışılmış olan konular dışarıda bırakılarak ağırlıklı olarak odaklanılan konuların görünür kılınması hedeflenmiştir.

Birlikte çalışılan konular arasında liderlik konusu ilk sıradadır. Liderlik konusunda yapılan 46 tezin içinde 14 tez ile dönüştürücü liderlik ön plandadır. İkinci sırada olan değişime direnç konusu, örgütsel değişim ve değişim yönetimi başlıkları altında ele alınan tezler için ayrıca değerlendirilmiştir. Değişime direncin yanında değişime yatkınlık, açıklık ve hazır olma durumu da ele alınmıştır. Değişime yönelik tutum, yaklaşım ve örgütsel değişim algısı ve değişim yönetimi algısı da incelenen konular arasındadır. Yönetim başlığına vurgu yapan 19 adet tez hazırlanmıştır. Bu başlığın altında eğitim ya da okul yönetimi en çok vurgu yapılan alt başlık olmuştur. Örgütsel bağlılık, iletişim,

sinizm, yenilik ve örgüt kültürü konuları sırasıyla en sık çalışılan konular arasındadır. Teknolojik değişim, dijital dönüşüm, bilgi toplumu ve bilgi teknolojileri vurgusu göze çarpmaktadır.

Tablo 5. Lisansüstü Tezlerde Değişim Konusu ile Birlikte En Çok Çalışılan Konular

Birlikte Çalışılan Konular	Tez Sayısı	Birlikte Çalışılan Konular	Tez Sayısı
Liderlik	46	Örgütsel Yapı; Örgütsel DNA; Yeniden Yapılanma	7
Değişime Direnç	28	KYS; TKY; Hizmet Kalitesi Algısı; Stratejik Kalite Yönetimi	7
Değişime Yönelik Tutum / Bakış Açısı / Yaklaşım	19	Örgütsel Öğrenme; Öğrenen Organizasyonlar; Yaşam Boyu Öğrenme	6
Yönetim	19	Dayanıklılık / Yılmazlık / Dirençlilik (Resilience)	6
Örgütsel Bağlılık	15	İş Performansı	6
İletişim	15	İş Tatmini	6
Değişime Açıklık; Örgütsel Değişime Yatkınlık	15	İnsan Kaynakları Yönetimi	6
Örgütsel Değişim Algısı; Değişim Yönetimi Algısı	15	Değişim Yönetimi Yeterlilikleri; Değişim Yönetimi Yetkinlik Analizi	6
Dönüşümcü / Dönüştürücü Liderlik	14	İşten Ayrılma Niyeti	5
Örgütsel Değişim Sinizmi; Örgütsel Sinizm	13	Örgütsel Hafıza	5
Yenilikçilik; Yenilikçi İş Davranışı; İnovasyon	13	Örgütsel Çeviklik	5
Örgüt Kültürü	11	Örgüt Performansı	5
Eğitim Yönetimi; Okul Yönetimi	10	Yaratıcılık; Yaratıcı Katılım	5
Değişime Hazır Olma Durumu	9	Örgütsel Vatandaşlık	5
Bilgi Toplumu; Bilgi Teknolojisi; Bilgi Sistemleri; Bilgi Yönetimi	9	Örgütsel Destek; Yönetici Desteği; Destek Kültürü	5
Planlı Değişim	9	Yerel Yönetimler	4
Örgütsel Güven	9	Teknoloji; Teknolojik Değişim; Yapay Zekâ Teknolojileri	4
COVID-19 Pandemisi	8	Şirket Birleşmeleri; Şirket Satın Alma	4
Dijital Dönüşüm; Dijital Taylorizm	7	Örgütsel Davranış; Örgütsel Psikoloji	4

3.1. Örgütsel Değişim Konusunu Ele Alan Lisansüstü Tezlerle İlgili Bulgular

Türkiye’de örgütsel değişim alanında yapılmış olan lisansüstü tezlerin sayısı, Tablo 6’da görüldüğü gibi 163’tür. Tezlerin sayısında 2017 yılından itibaren dikkat çekici bir artış görülmüştür.

Tablo 6. Türkiye’de Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Yıl Bazında Sayısı

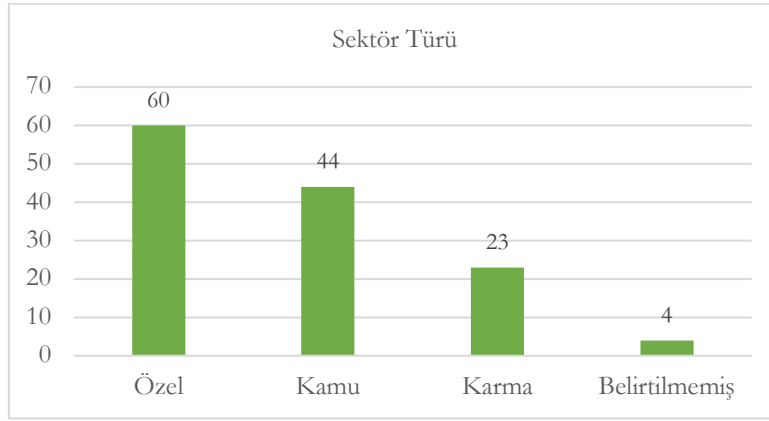
Yıl	Tez Sayısı	Yıl	Tez Sayısı	Yıl	Tez Sayısı
1993	1	2004	4	2015	5
1994	1	2005	3	2016	4
1995	3	2006	2	2017	8
1996	2	2007	8	2018	8
1997	4	2008	1	2019	9
1998	5	2009	5	2020	10
1999	3	2010	6	2021	11
2000	1	2011	5	2022	7
2001	4	2012	3	2023	11
2002	4	2013	3	2024	9
2003	7	2014	6	TOPLAM	163

Örgütsel değişim ile ilgili yapılan 163 tezin 94 tanesi İşletme Ana Bilim Dalı’nda, 21 tanesi de Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda yapılmıştır. Kamu Yönetimi ve Sağlık Yönetimi de sayı olarak yakın olmamakla birlikte onları takip etmektedir. Benzer bölümler bir araya toplandığında sıralamanın yine benzer şekilde seyrettiği Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Değişim Konusundaki Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalına Göre Dağılımı

Ana Bilim Dalı	Tez Sayısı	Ana Bilim Dalı	Tez Sayısı
İşletme; İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönetim ve Organizasyon; Strateji Bilimi	98	Havacılık Yönetimi	2
Eğitim Bilimleri; Eğitim Yönetimi ve Denetimi; Eğitim Yönetimi	23	Örgüt Psikolojisi; Davranış Bilimleri	2
Kamu Yönetimi; Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	8	Büro Yönetim	2
Sağlık Yönetimi; Hemşirelikte Yönetim; Hemşirelik	8	Yönetim Bilişim Sistemleri	1
Beden Eğitimi ve Spor; Antrenörlük Eğitimi; Rekreasyon	6	İletişim Bilimleri	1
Turizm İşletmeciliği; Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	5	Bilgisayar Mühendisliği	1
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	2	Denizcilik İşletmeleri Yönetimi	1
Halkla İlişkiler; Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2	Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi	1
		TOPLAM	163

Yayın izni olan 131 lisansüstü tez sektör türüne göre incelendiğinde, özel sektörde yapılan tezlerin sayısı 60 adettir ve yüzde olarak da tezlerin yaklaşık %45’i olduğu görülür. Sektör türüne göre tez sayıları Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Sektör türüne göre örgütsel değişim konusunda yapılan lisansüstü tez sayısı

Örgütsel değişim alanında hazırlanmış olan tezlerinin sektörlere göre dağılımında üzerine 25 tez yapılan eğitim sektörü başı çekmektedir. 15 tez ile sağlık sektörü de bu alanda en çok tez hazırlanan sektörlerdendir. Sektörlere göre dağılım Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Değişim Konusundaki Lisansüstü Tezlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Tez Sayısı	Sektör	Tez Sayısı
Eğitim	25	Finans	1
Karma	20	Denizcilik	1
Sağlık	15	Kimya	1
Kamu Hizmetleri	9	Kooperatifçilik	1
Eğitim / Akademi	9	Madencilik	1
Turizm	7	Perakende	1
Spor	6	Sivil Toplum	1
Üretim	5	Savunma sanayi	1
Bankacılık	4	E-ticaret	1
Havacılık	3	İnşaat	1
Teknoloji	2	Çimento	1
Güvenlik	2	Yerel Hizmetler	1
Tekstil	2	Ulaşım	1
Otomotiv	2	Belirtilmemiş	5
Enerji	2	TOPLAM	131

3.2. Değişim Yönetimi Konusunu Ele Alan Lisansüstü Tezlerle İlgili Bulgular

Türkiye’de değişim yönetimi alanında yapılmış olan lisansüstü tezlerin sayısı 99’dur ve sayıları genel olarak artış eğilimindedir. Tablo 9’da görüldüğü gibi özellikle 2017 yılından itibaren daha belirgin bir artış göze çarpmaktadır. Bu anlamda genel seyir ile uyumludur.

Tablo 9. Türkiye’de Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Yıl Bazında Sayısı

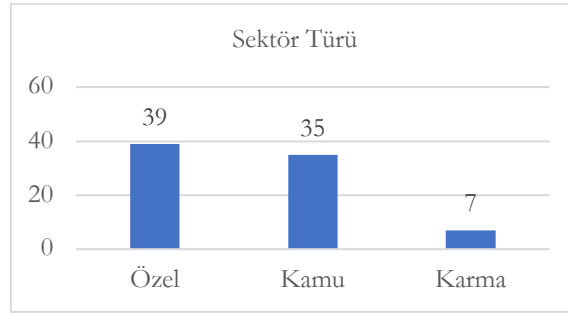
Yıl	Tez Sayısı	Yıl	Tez Sayısı	Yıl	Tez Sayısı
1993	0	2004	7	2015	2
1994	1	2005	2	2016	3
1995	1	2006	1	2017	0
1996	1	2007	5	2018	4
1997	1	2008	4	2019	7
1998	1	2009	2	2020	3
1999	4	2010	4	2021	6
2000	2	2011	2	2022	5
2001	4	2012	2	2023	9
2002	1	2013	2	2024	4
2003	3	2014	6	TOPLAM	99

Değişim yönetimi konusu ile ilgili yapılan 99 tezin 46 tanesi İşletme Ana Bilim Dalı’nda, 10 tanesi de Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda yapılmıştır. Kamu Yönetimi ve Endüstri Mühendisliği de onları takip etmektedir. Genel değerlendirmede benzer bölümler bir araya toplanmış ve Tablo 10’da listelenmiştir.

Tablo 10. Değişim Yönetimi Konusundaki Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalına Göre Dağılımı

Ana Bilim Dalı	Tez Sayısı	Ana Bilim Dalı	Tez Sayısı
İşletme; İnsan Kaynakları Yönetimi; İşletme Mühendisliği; İşletme Bilgi Yönetimi	49	Teknoloji Yönetimi; Teknoloji Eğitimi	2
Eğitim Bilimleri; Eğitim Yönetimi ve Denetimi; Eğitim Yönetimi	13	Halkla İlişkiler	2
Kamu Yönetimi	5	Havacılık Yönetimi	1
Endüstri Mühendisliği	5	Spor Yöneticiliği	1
Sağlık Yönetimi; Hemşirelik	4	Turizm İşletmeciliği	1
Bilgi ve Belge Yönetimi	3	İletişim Bilimleri	1
Toplam Kalite Yönetimi; Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri	2	Deniz İşletmeciliği	1
Yönetim Bilişim Sistemleri	2	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	1
Ekonomi Finans	2	Psikoloji	1
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri; Çalışma Ekonomisi	2	Mütercim Tercümanlık	1
		TOPLAM	99

Yayın izni olan 81 lisansüstü tez sektör türüne göre incelenmiş ve Şekil 9’da sunulmuştur. Özel sektörde yapılan tezlerin sayısı 39 olup, bu oran yapılan tezlerin yaklaşık %48’idir. Kamu sektöründe yapılan tezlerin sayısı ise 35 olup; iki sektör türü birbirine oldukça yakındır.



Şekil 9. Sektör türüne göre değişim yönetimi konusunda yapılan lisansüstü tez sayısı

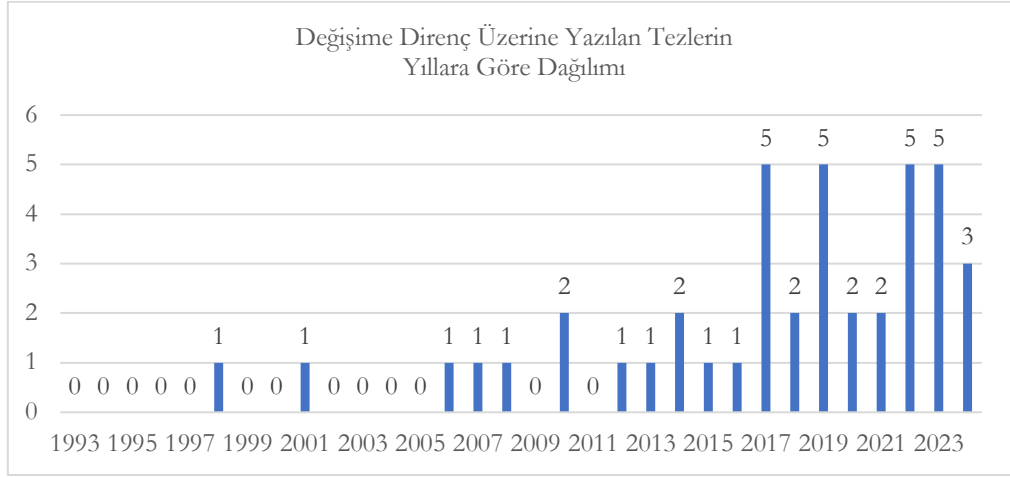
Değişim yönetimi konusunda yapılan ve yayın izni olan tezler, üzerinde çalışılan sektörlerle göre incelendiğinde; birden çok sektörü kapsayan çalışmaların ardından eğitim ve sağlık sektörlerinin önde olduğu ve genel eğilime yakın bir yapının ortaya çıktığı Tablo 11’de görülmektedir. Teknolojik değişimlerin yakından etkilediği kütüphanecilik, çeviri ve yayıncılık gibi sektörler de dikkat çekmektedir.

Tablo 11. Değişim Yönetimi Konusundaki Lisansüstü Tezlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Tez Sayısı	Sektör	Tez Sayısı
Karma	14	Turizm	1
Eğitim	12	Spor	1
Sağlık	10	Üretim	1
Bankacılık	5	Perakende	1
Kamu Hizmetleri	4	E-ticaret	1
Eğitim / Akademi	4	İnşaat	1
Kütüphanecilik	3	Çimento	1
Yerel Hizmetler	3	Demir-Çelik	1
Bilişim	3	Seramik	1
Havacılık	2	Beyaz Eşya	1
Güvenlik	2	Lojistik	1
Elektrik	2	Ulaşım	1
Tekstil	1	Çeviri	1
Finans	1	Yayıncılık	1
Denizcilik	1	TOPLAM	81

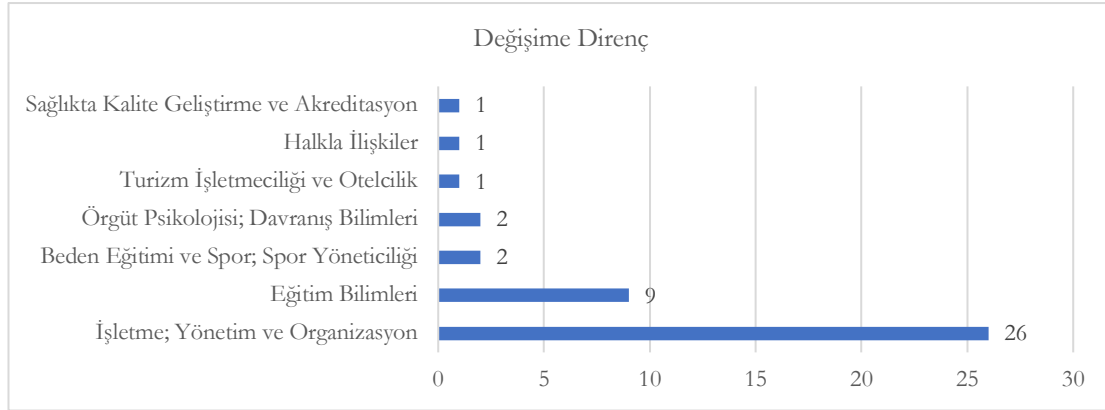
3.3. Değişime Direnç Konusunu Ele Alan Lisansüstü Tezlerle İlgili Bulgular

Türkiye’de değişime direnç alanında yapılmış olan lisansüstü tezlerin sayısı 42’dir. Değişime direnç konusuna son dönemlerde ilgini arttığı, özellikle 2017 yılından itibaren tez sayılarında belirgin bir artış olduğu Şekil 10’da görülmektedir.



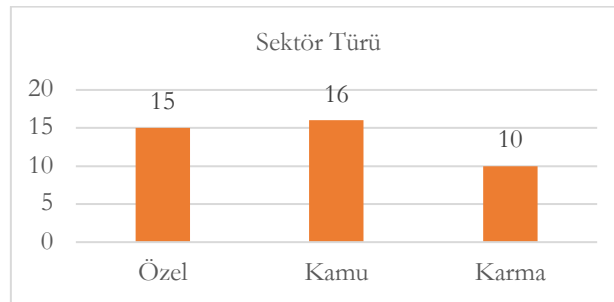
Şekil 10. Değişime direnç üzerine yapılan lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımı

Değişime direnç konusu ile ilgili yapılan 42 tezde İşletme Ana Bilim Dalı'ndaki 25 adet tezin ardından en dikkat çekici alan eğitimidir ve Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda 9 adet tez yapılmıştır. Genel dağılım Şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11. Değişime direnç konusundaki lisansüstü tezlerin ana bilim dalına göre dağılımı

Yayın izni olan 41 lisansüstü tez sektör türüne göre incelendiğinde, özel sektörde yapılan tezlerin sayısının 15, kamu sektöründe yapılan tezlerin sayısının 16 olduğu Şekil 12'de görülür. İki sektör türü birbiri ile neredeyse aynı olmakla birlikte, diğer başlıklardan farklı olarak değişime direnç konusunda kamu sektörü ön plana çıkmıştır.



Şekil 12. Sektör türüne göre değişime direnç konusunda yapılan lisansüstü tez sayısı

Çalışılan sektörlerle göre değişime direnç konusunda yapılan ve yayın izni olan tezler incelendiğinde sıralama benzer bir seyir izlese de eğitim konusunun oransal olarak daha çok öne çıktığı Tablo 12’de görülür. Yükseköğretim ile birlikte eğitim alanında yapılan toplam 15 tez tüm tezlerin %37’sini oluşturur.

Tablo 12. Değişime Direnç Konusundaki Lisansüstü Tezlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Tez Sayısı	Sektör	Tez Sayısı
Eğitim	9	Savunma Sanayi	2
Eğitim / Akademi	6	Spor	1
Sağlık	5	Üretim	1
Karma	4	Tekstil	1
Kamu Hizmetleri	3	İnşaat	1
Turizm	2	Telekomünikasyon	1
Bankacılık	2	Belirtilmemiş	1
Perakende	2	TOPLAM	41

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma; örgütsel değişim, değişim yönetimi ve değişime direnç konularında Türkiye’de yapılan lisansüstü tezler üzerine bir incelemeyi içermektedir. Bu kavramlarla ilgili akademik seyri ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nde (YÖK Tez) yayınlanan tezler veri oluşturmuştur.

Toplam 294 adet lisansüstü tezi kapsayan çalışmada ilk etapta örgütsel değişim konusunda 172, değişim yönetimi konusunda 100, değişime direnç konusunda 42 adet teze ulaşılmıştır. Tezlerin sayılarının yıllar zarfında artış gösterdiği, bu artışın istikrarlı bir çizgi izlediği, ancak 2000’lerin başında ve 2020’lere doğru artışta belirgin bir hızlanma yaşandığı görülmüştür. Tezlerin genel künyesinin ötesindeki incelemelere yayın izni olan toplam 243 adet tez dahil edilmiştir. Yapılan tezler incelendiğinde, COVID-19 pandemisinin belirtildiği tez sayısının oldukça sınırlı olması, değişimin artık belirli bir başlıkla sınırlı kalmadığı şeklinde değerlendirilebilir. 2020 yılından itibaren tezlerin sayısındaki artışa, değişimin çok yönlü ve çok çeşitli şekillerde tetiklenmesiyle konuya ilginin genel olarak artmasının sebep olduğu düşünülebilir. Yapılan tezlerin en çok İşletme Ana Bilim Dalı’nda ve burada da en çok Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda gerçekleştirilmiş olması da belirli bir alanla sınırlı kalmaksızın her tür işletme ve örgütte değişim konusunun incelenebilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi ile hatırı sayılır miktarda tez yapılmış olmakla birlikte, tezlerin %76’sında çalışılan nicel araştırma yöntemi öne çıkmaktadır. Araştırmaya konu olan tezlerin %95’i doğrudan sahadan veri toplanarak, birincil veri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çeşitli modellere dayandırılabilirse bile değişim yönetiminde başarı oranının %30’larda olduğu düşünülünce doğrudan sahadan alınan bilgilerin ışığında çalışmalar yapılmasının anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında nitel çalışmaların sayısı ve derinliği de arttırılarak değişim algısı ve

değişim yönetimine dair daha gerçekçi, ayakları yere basan ve ihtiyaç duyulan rehberliği sağlamaya daha yakın sonuçlar verebilecek çalışmalar yapılması olasıdır.

Değişim konusunu ele alan lisansüstü tezlerde, çalışma alanı olarak öne çıkan eğitim ve sağlık sektörlerinin ötesinde, çok sayıda sektörde çalışma yapıldığı görülmüştür. Değişimin artık baş döndürücü bir hızla ulaştığı günümüzde perakendeden savunma sanayiine, üretim sektörünün farklı dallarından kooperatifçiliğe birçok alanda değişim konusuna eğilinmektedir. Değişimi tetikleyen teknoloji ve çalışma düzeninin değişimi gibi faktörlerin etki ettiği kütüphanecilik, spor, çevirmenlik gibi alanlar da dahil olmak üzere her alan ve sektör günümüzde artık değişim konusunu ve değişimi nasıl yöneteceğini ele almak zorunda kalmaktadır, Genel olarak bakıldığında özel sektör üzerine yapılan tezler sayıca fazla olsa da özel sektör ve kamu sektörü verileri birbirinden çok uzak olmayıp, karma çalışmalar da yapılmıştır.

Değişim konusu çalışılırken başka hangi konu ya da konularla ilişkilendirildiği, bu alandaki akademik seyri görmek açısından önemli bir göstergedir. Öncelikle çalışma için seçilen üç ana başlığın birbiriyle nasıl ilişkilendirildiği önemlidir. Örgütsel değişim ve değişim yönetimi başlıkları zaman zaman iç içe geçse de genel olarak bağımsız başlıklar olarak kabul edilmiştir. Değişime direnç ise bağımsız bir konu olmaktan çok örgütsel değişim veya değişim yönetimi başlıklarıyla birlikte ele alınmıştır. Tezler üç ana başlık altında incelenmekle birlikte değişime direnç listesinde diğer başlıklarla ortak tezler mevcuttur. İçerik analizi yapıldığında değişime direnç konusunun, sadece başlıklarda belirtilen sayılarla sınırlı kalmayıp birlikte çalışılan konular arasında da başlarda geldiği görülmüştür.

Değişim konusu ile birlikte en çok ele alınan konu liderlik konusudur. Geniş bir perspektiften bakıldığında insan faktörü değişimin anahtarıdır. Liderlik ve yönetim vurgusunun yanında değişim algısı, değişime yönelik tutum ve yaklaşım, iletişim konuları ön plana çıkar. Değişim, bütünsel bir kararlılık ve çabayla gerçekleştirilebilir ve bu süreçte bireysel, grup içinde ve örgütsel düzeyde ele alınabilir (Tunçer, 2013a). Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, yenilikçilik, örgüt kültürü, örgütsel güven gibi konular bu bağlamda dikkat çekmektedir. Değişime sebep olan önemli faktörler olarak bilgi toplumu, bilgi teknolojileri, dijital dönüşüm, teknolojiye yeni yaklaşımlar de birlikte çalışılan konular arasında önemli yer tutar.

Bu çalışmanın ışığında gelecekte yapılabilecek farklı çalışmalar için öneriler sunmak yerinde olur. Zaman kısıtından dolayı incelenen tezler sadece kavramların tez adında belirli şekilde geçip geçmemesi kriterine göre seçilmiştir. Bu kriterler genişletilerek çalışmanın kapsamı genişletilebilir. Ayrıca sadece lisansüstü tezlerle yürütülen bu inceleme; örgütsel değişim sahasında Türkiye’de yazılan makaleler üzerinden de tezlerle birlikte veya ayrı şekilde yürütülebilir. Böylece değişim konusuyla ilgili daha kapsamlı bir tablo ortaya koyulabilir. Değişim yönetimi alanında uygulanan yöntemlerde başarı oranının oldukça düşük kaldığı gerçeği göz önünde bulundurularak çoğunlukla tercih edilen nicel çalışmalardan ziyade nitel çalışmalara ağırlık verilmesi, yapılacak derinlemesine incelemelerle değişim, değişim yönetimi ve direnç konusu ile ilgili asıl ihtiyaçların, göz ardı edilen yönlerin, başarı için anahtar olabilecek konuların belirlenmesi hedeflenebilir.

KAYNAKÇA

- Al-Haddad, S. ve Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde midye sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.
- Aydemir, S. R. (2001). Kurumsal etkinlikte anahtar bir kavram: Örgütsel değişim. *Sayıştay Dergisi*, (40), 1-10.
- Aydoğdu, H. (2018). Herakleitos ve Whitehead'ın ontolojilerinde dinamik ve organik bir bütün olarak "Sınırsız Evren". *Kaygı. Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, (31), 217-238. <https://doi.org/10.20981/kaygi.475145>
- Bakari, H., Hunjra, A. I. ve Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Beer, M. ve Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., ... & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page.
- Cummings, S., Bridgman, T. ve Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- De Vries, M. F. K. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. John Wiley & Sons.
- Doppelt, B. (2017). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society* (2nd ed.). London, UK: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278966>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

- Fettahlioğlu, Ö. O., Birin, C., & Çiçeklioğlu, H. (2016, October). İşletmelerin çevresel unsurlarına yönelik süreç geliştirme. In *3. Uluslararası İşletme Kongresi Bildiriler Kitabı* (pp. 746–756). Institution of Economic Development and Social Researchers Publications.
- Garvin, D. A. ve Roberto, M. A. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2), 104-112.
- Güleş, H. K. ve Burgess, T. F. (2000). Günümüz işletmelerinde değişim yönetimi: Yöntemler ve uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 101-114.
- Haddad, W. M. (2017). Thermodynamics: The unique universal science. *Entropy*, 19(11), 621. <https://doi.org/10.3390/e19110621>
- Hiatt, J. M. ve Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Kaufman, H. (2017). *The limits of organizational change*. London, UK: Routledge.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/11/the-real-reason-people-wont-change>
- Kegan, R. ve Lahey, L. L. (2002). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. John Wiley & Sons.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2003). Tipping point leadership. *Harvard Business Review*, 81(4), 60-69.
- Koçel, T. (2023). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Routledge.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- McCalman, J., Paton, R. A., & Siebert, S. (2015). *Change Management: A Guide to Effective Implementation* (4th ed.). SAGE Publications.
- Marques, F., Flores, P., Pimenta Claro, J. C., & Lankarani, H. M. (2016). A survey and comparison of several friction force models for dynamic analysis of multibody mechanical systems. *Nonlinear Dynamics*, 86, 1407-1443. <https://doi.org/10.1007/s11071-016-2999-3>
- Mathews, B., ve Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: Reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 963-972. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0058>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>

- Öztop, Ö. D. A. Ü. E. ve Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 75(6), 126.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *Tech Trends*, 67(1), 189-197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken-for-granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Pegem A Yayıncılık.
- TDK (Türk Dil Kurumu) Sözlükleri (2025). Genel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.03.2025).
- Topdemir, H. G. (2004). Aristoteles'in doğa-fizik-felsefesi. *Felsefe Dünyası*, (39), 97-113.
- Tunçer, P. (2013a). Değişim yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Tunçer, P. (2013b). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406. <https://doi.org/10.7822/egt157>
- Weick, K. E. ve Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Witzel, M. (2022). *Yönetim Düşüncesinin Tarihi* (BB Altun, Çev.). Albaraka Yayınları.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- YÖK Tez Merkezi (2025). Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Çıkar Çatışması Beyanı

Araştırmanın yürütülmesi ve/veya makalenin hazırlanması hususunda herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansman Beyanı

Bu araştırmanın yürütülmesi ve/veya makalenin hazırlanması için herhangi bir mali destek alınmamıştır.

Etik Beyanı

Araştırma etik standartlara uygun olarak yapılmıştır.

Yazar Katkı Beyanı

Yazar Adı	Katkı oranı
Nilüfer BALABAN	%50
Mustafa YILDIRIM	%50
Toplam	%100