



*International Journal of Eurasia Social Sciences*  
Vol: 11, Issue: 40, pp. (380-416).

Article Type: Research Article

Received: 22.11.2019

Accepted: 30.04.2020

Published: 07.06.2020

## CHANGE MANAGEMENT IN TURKISH LITERATURE: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

**İlkay GÜLERYÜZ**

Lecturer Dr., Gendarmerie and Coast Guard Academy, Turkey, [ilkayguleryuz@yahoo.com](mailto:ilkayguleryuz@yahoo.com)  
ORCID: 0000-0002-4700-3386

**Benan KURT YILMAZ**

Lecturer Dr., Sinop University, Turkey, [bnnkrt@gmail.com](mailto:bnnkrt@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-7667-8104

### ABSTRACT

Since the only thing that does not change is the change itself, it is accepted that the concept of change will exist forever in every field. Managing such an important concept by a well-founded analysis provides many benefits to organizations. Conducting this management process in scientific manner renders these gains more valuable. This study was carried out to analyze scientific approaches to change management to emphasize the importance of the subject. First of all, the concept of change management has been handled conceptually in terms of process and dimensions. Databases that provide access to scientific literature was examined in detail to determine concept position in Turkey. In this study, 107 empirical studies researching change management between 1994-2019 were analyzed via a bibliometric analysis technique. This study analyzed the bibliometric profile of 17 doctoral theses, 56 graduate theses and 34 articles. The results of this study suggest that 52.2% of postgraduate studies were related to change management. Regarding the cited sources, the articles ranked first with the number of 283 citations, while graduate thesis studies took second place with 221 citations. It was also examined in the most cited scientific studies. As a result, organizations always need the concept of change management and therefore, the status of academic studies conducted on this subject is analyzed and the future academic studies are evaluated in terms of frequency and form.

**Keywords:** Change, change management, bibliometric analysis.

## INTRODUCTION

Alan Pritchard is one of the most cited academics in bibliometric research. The bibliometrics is defined as the application of mathematics and statistical methods to books and other communication media (Pritchard, 1969: 348). In other words, various findings related to scientific communication are reached by considering the specific features of the related documents and publications in the researches carried out with the bibliometric method. Garfield (1972) argues that, in addition to determining scientific communication tools' usage rates, the bibliometric analysis also has various functions such as identifying the most influential researchers in the related literature or evaluating a single journal (Yalcin, 2010).

The temporal examination of the research and studies carried out in a certain field facilitates the understanding of developments level. In this way, it is also possible to determine the most intensively studied subjects in a field (Kozak, 2000: 16). Bibliometric analyzes are carried out in two ways: descriptive and evaluative. Descriptive analysis is aimed at determining the number of articles published in a given year, while evaluative analyzes are made in the form of citation analysis in order to examine how an article affects the subsequent studies.

Bibliometric studies are important in terms of statistical analysis of the data such as the author of the study, the subject, the cited author(s), and the presentation of statistical findings regarding a particular discipline (Cetinkaya Bozkurt and Cetin, 2016: 232).

The reasons why researchers conduct bibliometric research differ. In this context, Koehler (2001: 120) divides the bibliometric researchers into four groups:

- Those who work in the field of citation analysis,
- Those working in the field of common citation analysis,
- Those who focus on individual, organization and country productivity,
- Those working on knowledge production (such as books, articles, patents)

The main aim of this study is to understand the current status of change management research in Turkey through the bibliometric analysis of published thesis and articles researching this subject. The first part of the study defines the concept of change management and discusses various aspects of it. The second part introduces the research questions and provides background information about the method used within the framework of the research. In the third part of the study, the findings of this research are presented in tables and figures, and the implications of the significant findings are discussed.

This study contributes to the literature by illustrating the direction and trends of change management research in Turkey. Additionally, it provides the researchers who are interested in studying change management with guidance and information about the references used in the publications.

## CONCEPTUAL FRAMEWORK

### The Concept of Change and Organizational Change

Change can be defined as "anything transforming from its current level to another level, the differentiation that occurs in anything in a certain period of time" This phrase may be interpreted as the displacement of individuals or assets as well as the differentiation that occurs at the current level of knowledge, quality, ability and skills. However, this transformation may also encompass an entire organization (Simsek et al., 2003: 331). According to another definition, change is the process of producing and implementing innovation at the individual or organizational level, since the current situation is insufficient in addressing the environmental conditions (Kozak, 2003: 1).

In a changing and globalizing new world order, organizations are trying to survive in an intensely competitive environment. In the new economic order, where the borders between countries disappear, and technology directly affects all processes, uncertainty, variability, speed, and flexibility are the basic facts of the new order in question. Organizations trying to maintain their competitiveness in the face of these facts must determine correct strategies. Therefore, organizations must take into account all the technological, economic, social, political, administrative and cultural variables of the new world when determining their strategies. In this context, organizational change is a phenomenon, which is related to the entire organization. In other words, changes that occur in the environment of the organization affect the organization and disrupt the balance of the organization (Tuncer, 2013: 58). Organizations must be creative, innovative and changeful in order to survive, maintain their balance and compete. This obligation brings some changes and developments in the functioning of organizations. In this context, organizational change refers to any change that may occur in the various sub-systems and elements of the organization and the relations between them. Therefore, organizational change covers all functions such as creativity, innovation, growth and development (Dincer 2008: 8). However, organizational change refers to the change of the work done by the employees of the organization, their relations with each other, the general behavior patterns and the value systems of the organization (Basim et al., 2009, 15).

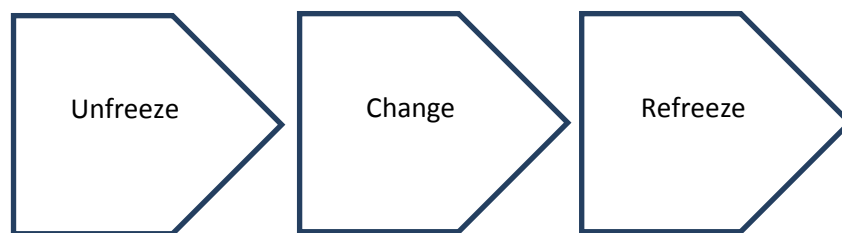
### Organizational Change Types

Organizational change is addressed from different perspectives. The main points of these perspectives (Kocel, 1998: 479; Kocel, 2007: 691) are explained below.

#### *Planned - Unplanned Change*

The organizational change efforts can be classified as planned and unplanned. Planned change is an intentional response created by those in the organization. In other words, it refers to the change efforts initiated and implemented by the change leaders. Most of the change efforts in organizations are evaluated within the scope of planned change. In this context, the Planned Change Model put forward by Kurt Lewin in 1951 is important. This model, which Kurt Lewin calls "Power Field Analysis", is one of the models used in organizational change.

In this model, a number of factors that increase or decrease intra-organizational efficiency are considered. The forces that support and facilitate change are referred to as "driving forces" and those that prevent them are referred to as "limiting forces". According to Lewin, the combination of these powers within the organization ensures the formation of an organizational balance. At this point, the main issue needed in the organization is to change the balance positively. Change is expressed as a linear process consisting of three stages in the planned change mode. According to Lewin, change proceeds with organizational planning. In this context, the steps required for a planned change are illustrated below.



**Figure 1.** Lewin's Change Model (Lewin, 1958).

The first stage is the unfreezing stage. In general, it involves the reduction of the forces related to the protection at the level of the organization. In other words, with regard to the variable to be changed, it includes efforts to convince the people in the organization about the necessity of change, and that the final status, where the organizational change occurred, will be better than the current situation (Tokat and Kara, 1999: 237).

The second stage is the change stage. The practices that lead to the change are implemented at this stage. Thus, a situation different from the current situation is achieved and change in organizational behavior occurs. Organizational structure, technology, existing strategies, organizational culture and habits or employee behaviors may be the areas that the organization wants to implement changes (Ozkara, 1999).

The last stage is the re-freezing stage. In the re-freezing phase, it is aimed to ensure the continuity of the new situation reached because of the change. Therefore, it is a mandatory process in change. When the re-freezing phase cannot be achieved, the previous ways of doing business are re-emerged and be used (Ozkalp & Kirel, 1990). By adopting the change made by the person or organization and the principles, rules and policies brought by this change, the permanence of the change is ensured. Based on the current situation, the operability of the organizational system is maintained. The organization remains in a new balance and with desired behaviors. (Bumin, 1990: 39; Erdogan, 2002: 19).

On the other hand, unplanned change is the type of change that has not been planned before and dictated by the conditions that are beyond the organizations' control. The organization must comply with this type of change. In other words, it refers to the change that the purpose, direction and stages of the change are not designed in advance; therefore, the organization faces this unwelcomed change and has to comply with it.

These types of changes are not managed; they happen spontaneously. Whether the change is planned or not, the manager may face this phenomenon at any time. In some cases, the manager facilitates the change and enables it to happen (Simsek, 2001: 325). In both planned and unplanned changes, a system, a process or an environment is in the transition from a certain situation to another (Sabuncuoglu, 2008: 63).

### ***Macro and Micro Change***

Macro and micro change activities are related to the quantity of the organizational issues that are subject to change. Macro change means that the entire organization is subject to change. This change, expressed as organizational development, refers to the use of many strategies and techniques together to increase the performance of the organization. Micro change, on the other hand, refers to the change made on any subject at any level within the organization.

### ***Proactive and Reactive Change***

In some enterprises, the realization of the change spreads over time and the target is tried to be reached step by step. In contrast, sometimes the change is tried to be achieved by implementing the required arrangements in a short time. Proactive change means that the organization is ready for a situation before it occurs. Proactive change is a set of conscious actions that improve the efficiency and competitiveness of organizations. In other words, they are the measures to be taken according to the existing defects in view of a cause-effect relationship.

### ***Active - Passive Change***

Passive change refers to the organizational changes within an organization to keep up with the changes and developments occurring in its outer environment. In contrast, active change implies that the organization affects and changes its external environment by the innovation it has created.

### **Concept of Change Management**

Organizations must constantly renew themselves to survive in a rapidly changing environment, manage their success and overtake their competitors. Additionally, organizations need to evaluate change opportunities and implement successful strategies (Sahin, 2011: 308). In this context, organizational change management refers to the organizations' all efforts to adapt to the new conditions, increase efficiency and effectiveness by partially or completely changing the organization's processes, methods and ways of doing business.

Organizations cannot ignore the change. The important thing for organizations is to decide when and by which method the change will be made. As a matter of fact, it is necessary to know the factors that require a change at the stage of deciding where and how to start the change (Cornell, 1996: 23). In general, it is possible to categorize the organizations' aims of change in two groups (Slocum and Hellriegel, 2009: 651).

- To increase the ability and capacity of the organization to adapt to the changes around it.

- Changing the behaviors of organizational staff.

Although the objectives of change in organizations are gathered in two groups, these goals are not independent from each other. Managing change is an activity that is related to all processes. As a matter of fact, for change management to be effective, it is important that the processes planned to be implemented in the organization need to be understood, supported and put into practice by staff (Cetin, 2008: 129). Change management also covers important areas such as managing communication within the organization, creating a collaborative organizational culture where change can become effective (Duck, 1999: 62).

### Phases Of Change Management

Change management refers to a process made up of interconnected structures. In other words, all internal and external variables that affect the organization should be considered in change management. Organizational variables are comprised of task, structure, technology, and the human element. External variables cover many environmental factors such as customers, competitors, international policies, and legal regulations (Genc, 2005: 303-304). According to Kotter (1999: 13), change management in organizations consists of eight stages:

1. Establishing a "Sense of Urgency": At this stage, the organization cares about the facts of the market and competitive conditions. By analyzing opportunities and threats, it is ensured that the necessity and urgency of change are felt by the members of the organization; thus, it is conveyed that change is inevitable for the organization.
2. Creating the Guiding Coalition: At this stage, it is aimed to lead the change by creating a guiding team. This team is formed by individuals who are also accepted by the organization's members and have the required qualifications and skills to manage the process of change. This team is aimed to work with trust and commitment.
3. Developing a Change Vision and Strategy: It is essential to develop a vision that can guide efforts to change accurately. At the aim of that, strategies are built on to get the organization to this vision and realizing it.
4. Communicating the Vision for Buy into the Whole Organization: It is the stage of using all the available tools that can convey the determined new vision and strategies to the members. The strategies defined according to this vision are conveyed to all levels of the organization. In addition, it is expected by the change leaders and the team, which was established to lead the change, are to hold communication in a constant way within the organization and to act as a role model for the members of the organization.
5. Providing Others with the Ability to Act within the Context of the Vision: At this stage, employees are empowered. All the elements which could prevent the change are identified and eliminated. In addition, the organizational structure that will support the vision of change is established at this stage, and innovative ideas and actions are supported.
6. Attaching importance to Short Term Achievements: At this stage, short-term successes achieved by change efforts are announced to the organization. Members who have contributed to success are

get rewarded within the knowledge of the entire organization; thereby it is ensured that the change is noticed by all levels of the organization

7. Reinforcing Improvements and Creating More Change: At this stage, it is aimed to change the elements, structures and policies that do not match with the vision of change. Studies are carried out regarding the promotion and development of the members of the organization, who demonstrates appropriate behaviors for the vision of change. The projects and themes that support the change process are made permanently by new change leaders.
8. Institutionalizing New Approaches: At this stage, it is tried to spread the feeling of success to the whole organization by establishing a link between the behaviors settled as a result of the change brought by the new philosophy and management and the high performance achieved. Additionally, these behaviors are tried to be internalized by means of organizational culture. Thus, it is ensured that organizational performance is continuously improved. Moreover, change requires not only acquiring new habits but quitting old habits as well. When the difficulty of giving up old habits and behaviors is considered, the adequate time should be allocated for the members of the organization to adapt, and they should be treated with understanding. As a matter of fact, time is needed to change the way of working that is repeated and easier.

## RESEARCH METHOD

In this study, researches (graduate theses and articles) in the field of change management published in Turkey were analyzed through bibliometric analysis method. During the study, researches dealing with issues in different fields, especially management, from a bibliometric point of view were also examined (Demir & Eriguc, 2018; Hostut, 2019; Esmer, 2014; Armutlu & Ari, 2010). Higher Education Institution (HEI) National Thesis Center database was used for the examination of postgraduate theses in the change management field. Beside TR Index ([trdizin.gov.tr](http://trdizin.gov.tr), 2020) which is a citation index in which national peer-reviewed and institutional journals are indexed, ULAKBIM's Dergipark Database ([dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr), 2020), which is an electronic media platform, where peer-reviewed academic journals published in Turkey are hosted, and editorial process management services are provided, were used for the examination of articles. Searches were made in the period of March 2020. 73 graduate theses between the years 1994 to 2019 were found by the search conducted at the National Thesis Center using "Change management" keyword. Similarly, 34 articles were found in Turkey as a result of another search conducted with the same keyword on TR Index and Dergipark. Besides, the data obtained from these two databases for articles were checked and tested for mutual accuracy one by one via Google Scholar database, which is a search engine that searches only academic subjects (articles, thesis, books, etc.). These studies were examined in detail within the framework of bibliometric criteria such as type, author features, university/institute/department, chronological status, citation analysis etc. In addition, to reduce the error rate, all investigations were done independently by two different researchers. During data obtaining process, ethical procedures are followed. The data obtained were analyzed using the SPSS V.25 and Microsoft Office 2016 / Excel programs. According to the results of this analysis, we

looked for answers for the following questions to determine the scientific position and understand the importance of change management topic in Turkey:

1. How much has change management topic been studied in graduate theses in Turkey?
2. What are the distributions of subject, language, university/institute/department and author characteristics of these written theses?
3. What is the distribution of these theses by years?
4. What is the number of citations to graduate theses, and which are the most cited studies?
5. How many articles have been written on the topic of change management in Turkey?
6. What is the distribution of articles by years and citation density?

### FINDINGS (RESULTS) and ANALYSIS

In this part, the data obtained through examination of the scientific studies carried out in Turkey between the years 1994-2019, is located and illustrated in tables and figures. And this data were analysed in this part.

#### Examination of Postgraduate Theses on Change Management by Years and Types

**Table 1.** Distribution of Graduate Theses by Years

Year	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
F	1	1	1	1	1	4	3	4	1	3	7	2	1
%	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	5,48%	4,11%	5,48%	1,37%	4,11%	9,59%	2,74%	1,37%
Year	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2019	TOPLAM
F	5	4	2	4	2	2	2	6	2	3	4	7	73
%	6,85%	5,48%	2,74%	5,48%	2,74%	2,74%	2,74%	8,22%	2,74%	4,11%	5,48%	9,59%	

While searching at HEI National Thesis Center, no time interval criteria were entered. All theses in the archive on change management were examined. The earliest thesis in the database was published in 1994, and the last thesis was published in 2019. As shown in Table 1, during the years between 1994-2019 in a total of 73 of graduate thesis were studied in Turkey. 27% of them have been done in the last 5 years. However, this increase in recent years has not been able to associate with the increase in interest in change management topic. The reason for this is that the statistics in the National Thesis Center (tez.yok.gov.tr, 2020) are the same as the increase in the number of all theses in the last 5 years. Both in 2004 and 2019 7 theses were written, and the highest number of theses on change management were produced in these years. 19% of all theses were produced in these 2 years as well. Changes in the number of theses by years are also shown in detail in Figure 2.



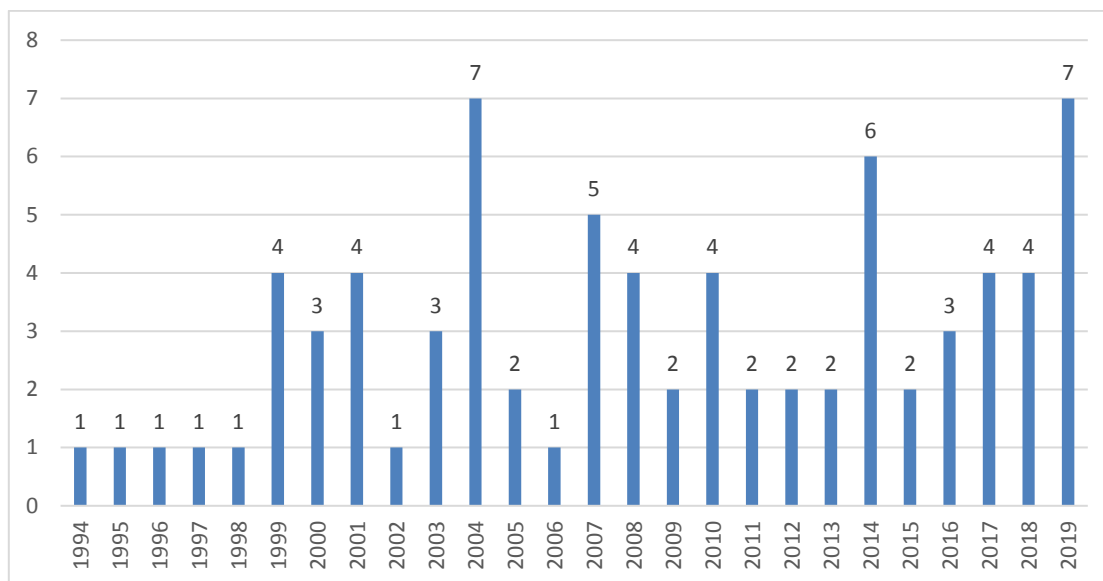


Figure 2: Distribution of Graduate Theses by Years

When looking at Figure 3, it is seen that while 56 of the theses prepared in the field of change management are at the level of master's degree, the other 17 of them are at the level of doctorate. Considering the statistics of HEI National Thesis Center, the ratio of masters/doctorate in all theses published between the years of 1994-2019 varies between 2 and 9. Master theses on change management are placed in this range since the ratio of master/doctorate is 3.29. Therefore, there is no unusual proportion in master and doctorate theses. To address this issue in full detail, a review was conducted through the National Thesis Center. In this review, the searches made on the titles of crisis management, strategic management, diversity management and leadership which are the most popular topics of management and it was seen that the earlier theses were at master's level while the first postgraduate thesis study on change management was at the doctoral level.

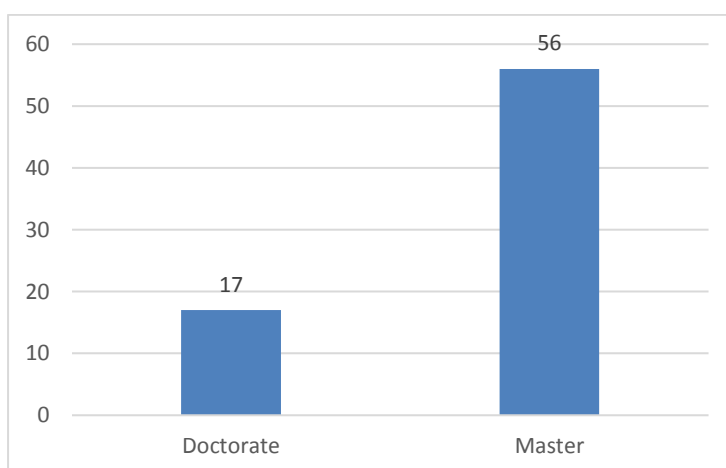


Figure 3: Distribution of Theses by Types

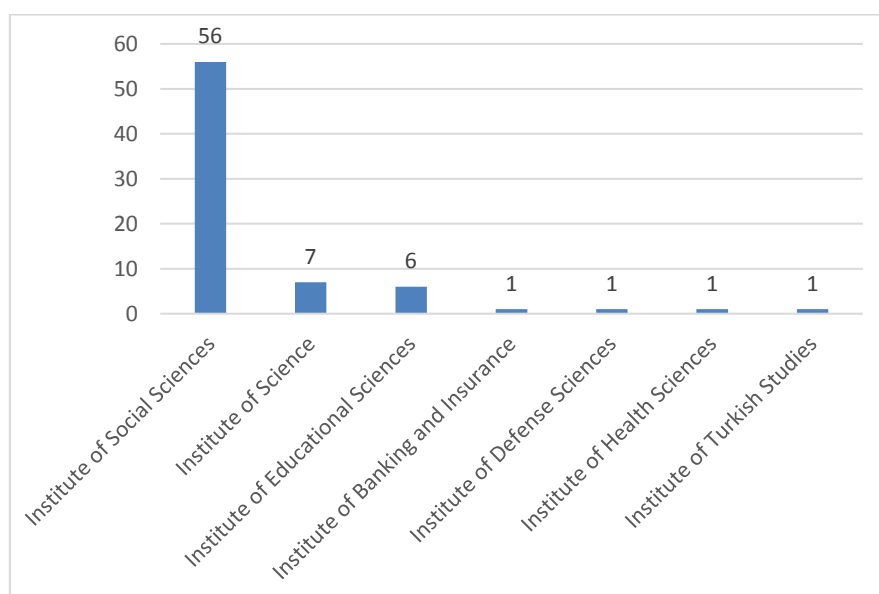
### Examination of Postgraduate Theses on Change Management According to Subject, Language, University, Institute, Department and Author Features

Languages in which postgraduate theses were written are shown in Table 2. Accordingly, only 5 studies were written in English, and the others were prepared in Turkish. At all times, 1 doctoral thesis was written in English, and 4 of the master's theses were written in English. This makes it difficult to assess international reputation and the recognition of these theses, that are located in Turkey. Besides, the possibility of getting cited by international scholars is extremely low for postgraduate theses written in the Turkish language.

**Table 2:** Distribution of Postgraduate Theses According to Languages Written

	Turkish	English
<b>Master</b>	52	4
<b>Doctorate</b>	16	1
<b>Total</b>	68	5

Change is an action that is needed in all areas and at all times. Therefore, it remains in the interest of many different disciplines in scientific terms. However, when it comes to managing this action, social sciences come to the fore. This situation is also seen in Figure 4. As mentioned, 56 of 73 postgraduate theses were prepared at the Social Sciences Institutes. This number constitutes 76% of all theses. After the Social sciences, most of the studies were conducted at the Institutes of Science (7) and Institutes of Educational Sciences (6). Change management has been studied in 7 different institutes in total. This shows that the concept of change management can take place in many areas. Also, working in these independent disciplines indicates that change management may be seen in more different fields in the future.



**Figure 4:** Distribution of Theses According to the Institutes Where They are Prepared

The distribution of the departments of the 58 completed graduate theses is shown in Table 3. For the remaining 15 theses, no department was specified.

**Table 3:** Distribution of Theses by Department

Department	f	%
Business Administration	21	28,77%
Educational Sciences	5	6,85%
Public Administration	5	6,85%
Industrial Engineering	3	4,11%
Educational Administration and Supervision	3	4,11%
Enterprise Management	2	2,74%
Public Relations and Publicity	2	2,74%
Information and Records Management	2	2,74%
Labour Economics and Industrial Relations	1	1,37%
Management and Policy of Higher Education	1	1,37%
Management Information Systems	1	1,37%
Business Administration (English)	1	1,37%
Economics and Finance	1	1,37%
Business Information Management	1	1,37%
Technology Management	1	1,37%
Maritime Business Administration	1	1,37%
Human Resources Management	1	1,37%
Nursing	1	1,37%
Total Quality Management	1	1,37%
Technology Education	1	1,37%
Communication Sciences	1	1,37%
Labor Economics	1	1,37%
Geodesy	1	1,37%

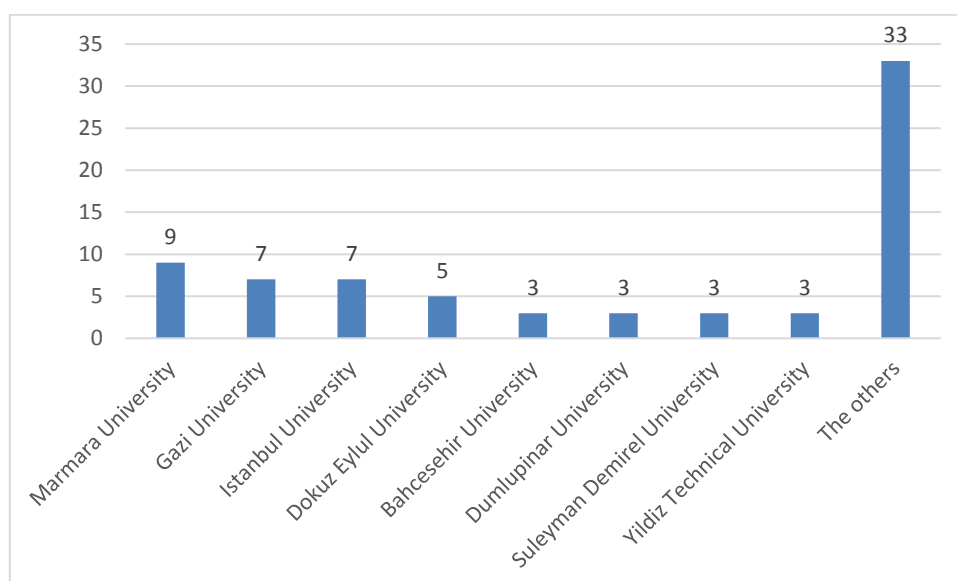
Accordingly, studies on change management were conducted in 22 different departments. The highest number of studies are in the department of business administration, and this constitutes 28.77% of all theses. Educational sciences and public administration departments, in which 5 studies have been conducted for each one, follow the business administration. This statistic confirms that change management is handled by many different disciplines.

**Table 4.** Distribution of Theses by Topic

Topic	f	%
Business Administration	48	52,17%
Education and Training	9	9,78%
Public Administration	6	6,52%
Industry and Industrial Engineering	6	6,52%
Health Care Management	3	3,26%
Communication Sciences	3	3,26%

Economics	3	3,26%
Banking	3	3,26%
Nursing	2	2,17%
Science and Technology	2	2,17%
Information and Records Management	2	2,17%
Hospitals	1	1,09%
Public Relations	1	1,09%
Marine	1	1,09%
Labour Economics and Industrial Relations	1	1,09%
Computer Engineering and Computer Science and Control	1	1,09%

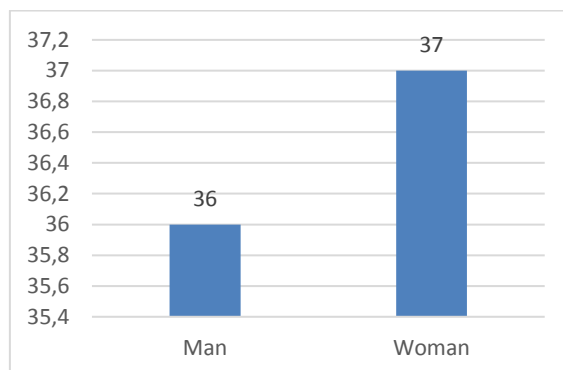
Theses prepared were gathered under 16 different topics. The distributions are seen in Table 4 and the theses were written mostly under the topic of business administration. While 48 theses (52.2%) were written on business administration, 9 (9.8%) theses were written under the topic of education and training. For each of public administration and industrial and industrial engineering topics, six theses were written. According to the topics in Table 4, the reason why the number of theses is more than the total number of theses is that some theses are conducted under more than one topic. Accordingly, 60 theses were conducted under one topic, 9 theses under 2 different topics, and 4 theses under 3 different topics.



**Figure 5.** Distribution of Theses Conducted by Universities

So far, graduate theses in change management were conducted in 36 different universities in Turkey. Figure 5 shows the universities with the largest number of theses prepared in the field of change management. In “The Others” part only 1 or 2 theses studies regarding change management were conducted by each of the other 33 universities. As indicated above, most of the studies were undertaken by Marmara University (9), Gazi University (7) and Istanbul University (7). If comparisons are made between the cities where universities are

located, it is seen that most of the studies on change management were carried out in Istanbul, Ankara and İzmir, respectively.



**Figure 6.** Distribution of Thesis Authors by Gender

When the authors of the thesis study on change management are examined, it is seen that there are 36 women and 37 men. As shown in Figure 6, since the numbers are almost equal, it is clear that change management studies do not have any connection with gender. Also, since there is no statistical data about authors' features in the National Thesis Center, no different comparison could be made.

#### **Examination of the Citation Status of Postgraduate Theses on Change Management**

In an empirical study, reference information used from another text is referred to as citation (Harrod's, 2002: 139). Citation is an essential criterion for the promotion of studies. The number of citations determines the effectiveness of a study (Gokkurt, 1997). In this context, to examine the impact value of postgraduate theses on change management, 73 theses stored in the National Thesis Center were examined through the Google Scholar search engine, and the number of citations made was determined (There is no index in the National Thesis Center to see the references of theses.). The analysis of the search results revealed that the thesis related to the change management were cited 221. Additionally, 33 theses received 1 to 26 citations.

**Table 5.** The Most Cited Theses

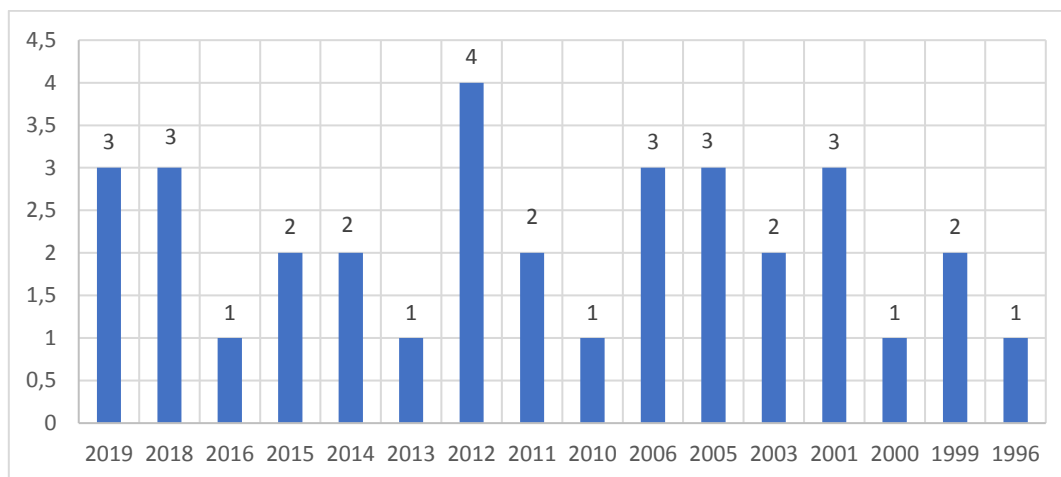
Thesis	Year	Type	Citation
Organizational change management and an application textile companies in Denizli	2000	Doctorate	<b>26</b>
Perceptions of the teachers working at primary schools related to organizational communication role in realizing the change management at school (Ankara sample)	2008	Master	<b>23</b>
Organizational Change Management and An Application in Turkish Businesses in the Republic of Azerbaijan	2007	Doctorate	<b>17</b>
The role of transformational leadership in change management: A research in a company in the IT sector	2019	Master	<b>13</b>
The survey of the points of view of the teachers working in primary schools towards the change management	2008	Master	<b>10</b>

Raising the awareness of personnel in electronic records management practices: A study from a change management perspective	2015	Master	9
Evaluation of perception of employments organizational loyalty self-assessment and change management	2009	Master	9
Management of organizational change and an application on ceramic industry	2007	Master	9
Organizational change, change management and a model implementation on organizational behaviors	2014	Master	8
Transformational leadership behaviors in organizational change management and their effects on firm performance: an empirical study	2007	Master	8
The determination of the perception levels of the employees on change management and a public authority implementation	2006	Master	8

Table 5 illustrates the most cited studies. As can be seen from the table 54% (40) of theses prepared on change management were not cited. The most cited (26) one is the doctoral thesis, which was written in 2000, entitled "Organizational Change Management and An Application in Denizli Textile Enterprises". Apart from the theses listed in Table 9, four theses have been cited once, 3 theses twice, 5 theses three times, 3 theses four times, 1 thesis 6 times, 4 theses seven times.

#### Examination of Articles Published on Change Management by Year and Citation Status

In order to better illustrate the change management literature not only postgraduate thesis but also articles that have been published in Turkey were also examined. In this context, Dergipark and TR Index databases that provide online hosting services for the articles published in Turkey were analyzed. Dergipark only provides online hosting services and technical support for all academic journals (dergipark.org.tr, 2020). However, TR Index provides an infrastructure for the journals which meets the Journal Evaluation Criteria (trdizin.gov.tr, 2020). Therefore, Dergipark database contains all journals scanned in TR Directory system. As noted in the Methods section, Dergipark database was utilized to access all articles published related to change management in Turkey. Since there is no citation counter in the database of Dergipark, all the articles presented here were examined one by one via the Google Scholar system to obtain citation information. Articles containing the phrase "change management" in the title were targeted during the search. The search yielded 34 published articles on change management that were published in Turkey. The first article was published in 1996, and the last article was published in 2019. Search result suggested that no article related to change management was published in 2020 in Turkey. Their distribution by years can be seen in Figure 6. As can be seen from Figure 6, there is no significant difference between the years. No articles on change management were published in 2007, 2008 and 2009, and this process was the longest period without publication. 2012 is the year of the most publication with 4 articles.



**Figure 6.** Distribution of Articles by Years

When the citation numbers are examined, it can be seen that the articles published on change management received more citations than postgraduate theses. The 10 most cited articles are shown in Table 6. The article titled "Resisting Change in the Process of Change Management" published in 2013 is the study that has the most impact factor in the field of change management. In addition, no reference was made to the 12 articles. The total number of citations to articles published on change management is 283.

**Table 6.** Most Cited Articles

Article	Year	Citation
Change Resistance in the Process of Change Management	2013	47
Management of Change in Education: A Conceptual Analysis	2003	43
Organizational Change Management	2006	35
A Research Directed to Measure Perception of Managers Related to the Impacts in Management of Change and Important of Information Technologies in Point of Competition	2006	27
Administrators' Change Management Competencies	2012	25
Change Management and Sports Organizations	2005	14
Change Management: The New Mission of Human Resources Management	2001	13
Change Management in Today's Enterprises: Methods and Applicability	2000	11
Organizational Change Management, Organizational Culture and Leadership Factor	1996	11
Examining the Perspectives of Teachers Working in Primary Schools on the Realization of Change Management at School	2011	10

The total citations made by years are shown in Figure 7. When the figure is examined, the change in the number of citations per year does not show a regular increase or decrease. Thus, there is no significant relationship between published articles and years. Among the articles published on change management, 62 articles were cited most frequently in 2006. Articles published in 2013 were cited 47 times, and articles

captured in 2003 were referred to 46 times. The articles published other than the years stated in Table 6 have not been cited yet. No citation was made to the articles published in the period from 2016 to the present day.

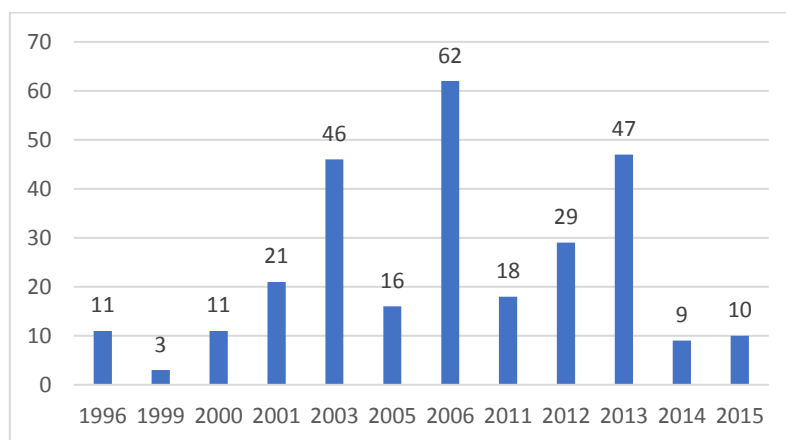


Figure 7: Number of Citations to Articles by Years

## CONCLUSION and DISCUSSION

This study that aimed to analyze the academic position of the change management issues in Turkey consists of four parts. In the first part, information is given about the purpose and scope of the study. In this part, the bibliometric examinations that form the method of the research are explained conceptually. In the second part, change and change management issues are discussed. Important studies in the literature have been examined, and a detailed definition has been made by emphasizing the dimensions of change and change management concepts. In the third part, information about the method of the research and the scope of the data collected was analyzed. In the last part, research results are mentioned.

Change management is a multi-dimensional and important process for organizations. This process is an indispensable approach for organizations that make decisions by making plans at the strategic level. Organizations manage this process through managers and leaders. These leaders and managers can make this process more useful and sustainable by using scientific approaches. However, the constant change and development of academic literature is very important for this.

This study provides significant insights for both the researchers who will conduct studies on this issue and the managers and leaders who manage the change management process. When the literature is examined, it is seen that there is no bibliometric approach to change management. This study contributes to the current change management literature in two ways. First, this study identifies the gaps in the change management literature, so that researchers who are interested in this field would the results of this study helpful. Second, the leaders and managers may access the information about the publications with high impact value; therefore, they may spend less time while searching for the published material and access information effortlessly.



Analysis results suggest that change management is researched in many fields such as business administration, medicine, sports, literature, political science, but it has been mostly carried out in Business Administration Faculties, Business Administration Department and Business Administration Issues. However, there are 107 postgraduate theses and articles in total. Considering that the 26 years period that covers the year of the first study on this issue and the date this study completed in March 2020, it is seen that there are very few studies. In this context, postgraduate students and academics should be encouraged to conduct studies in this field. In addition, 52 of the studies have not been cited so far. Therefore, it is considered that it will be appropriate to consider the studies to be carried out both in terms of contributing to the literature and organizational development.

Considering change management as an issue only related to Business Administration discipline, which is the sub-branch of Social Sciences, overlooks the importance of this topic. It is considered that emphasizing the importance of the subject in undergraduate and graduate education in the field of Science will contribute to the research of the subject in other disciplines. As a result, considering the significance of the subject, it can be argued that change management is understudied in Turkey. For this reason, it is of great importance to carry out high impact value studies that will be cited in both national and international studies. In addition, only one foreign language thesis was found in the studies. If the studies are done in foreign languages, change management studies that carried out in Turkey will be visible in the international literature.

#### ETHICAL CONSIDERATION

In this article, writing rules and publishing policies of the journal are followed. The author is responsible for the ethical rules in terms of the research and publishing policies of the journal. Submitted article contains no matter that can be construed as infringing in any way on the copyright of another party.

#### REFERENCES

- Armutlu, C. & Arı Sağlam, G. (2010). "Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: Bibliyometrik bir analiz." *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37 (Nisan), 1-23.
- Basım , H. N., Şeşen, H. & Çetin, F. (2009). "Değişim ve Örgütler", (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, 13-43, Ankara: Siyasal Yayınları.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Cornell, G. J.(1996). Aspects of the Management of Change. *Journal of Management in Medicine*, 10 (2): 23-30.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. & Çetin, A. (2016). Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi'nin Bibliyometrik Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11 (2), 229-263.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duck, J. D. (1999). "Değişim Yönetimi", (çev. Meral Tüzel), Değişim, 61-83, İstanbul: MESS Yayınları,

- Demir, H. & Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik Bir Analiz ile Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 91-114.
- Hoştut, S. (2019). Kriz Yönetimine İlişkin Bilimsel Eğilimlerin Resmedilmesi, *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(1): 607-624.
- Erdogan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Esmer, Y. (2014). "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Literatür Taraması", 4. Uluslararası Türk Coğrafyası Ufrs Sempozyumu, 18-19 Ekim 2014, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gökkurt, Ö.(1997). Citation İndeks Ve Citation Analizi: Enformetik Bir Model Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara..
- Prytherch, R. (2002). *Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book*. Aldershot: Gower Publishing. Ninth Edition Compiled 148.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koehler, W. (2001). Information science as "Little Science": The implications of a bibliometric analysis of the *Journal of the American Society for Information Science*. *Scientometrics*, 51(1): 117-132.
- Kotter, J. (1999). Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor? *Harvard Business Review*. Değişim. (Çev: Meral TUzel). İstanbul:MESS Yayıncılık.
- Kozak, N. (2000), "Türkiye' de Akademik Turizm Literatürünün Gelişim Süreci Üzerine Bir İnceleme", *DAÜ: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 15-55.
- Kozak, M. A. & Güçlü, H. (2003);"Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1): 1-15
- Lewin, K. 1958, "Group decision and social change," in *Readings in Social Psychology*, eds. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley, Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 197–211.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4): 348-349.
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2008). "Liderlik, Değişim ve Yenilik", (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon*, 63-82, Ankara: Nobel Yayınları.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2009). *Principles Of Organizational Behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Şahin, A. (2011). "Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik". (Ed. Tuncay T. Turaboğlu). *İşletmecilikte Güncel Konular*, 305-330, Bursa: Ekin Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek M. Ş. & Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tokat, B. & Kara, H. (1999). Yeniden Yapılanma (Restructuring) stratejileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 237-252.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373-406

Yalçın, H. (2010). Millî Folklor Dergisinin Bibliyometrik Profili (2007-2009). *Millî Folklor*, 22 (85): 205-211.

## DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TÜRKİYE LİTERATÜRÜNDEKİ YERİ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

### ÖZ

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu gerçeğinden yola çıkarak, değişim kavramının her alanda ve sonsuza kadar varolacağı kabul edilmektedir. Böylesi önemli bir olgunun iyi bir şekilde analiz edilerek yönetilmesi, organizasyonlara birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Bu yönetim sürecinin bilimsel koşullarda yürütülmesi bu kazanımları daha değerli kılmaktadır. Bu çalışma değişim yönetimine bilimsel yaklaşımları analiz ederek konunun önemine vurgu yapmak amacıyla yürütülmüştür. Öncelikle değişim yönetimi kavramı süreç olarak ve boyutları ile birlikte kavramsal açıdan ele alınmıştır. Kavramın Türkiye literatüründeki konumunu belirlemek için bilimsel kaynaklara erişim sağlayan veri tabanları detaylı olarak incelenmiştir. Bu araştırmada, 1994-2019 yılları arasında değişim yönetimi konusunda yapılan 107 bilimsel çalışma bibliyometrik analiz tekniği kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada; 17 doktora tezi, 56 yüksek lisans tezi ve 34 makalenin bibliyometrik profili ele alınmıştır. Araştırma sonucunda; lisansüstü çalışmalarda % 52.2 ile değişim yönetimi konusunda en fazla çalışma yapılan ana bilim dalı işletme olmuştur. Atıf yapılan kaynaklara bakıldığında makaleler 283 atıf sayısı ile ilk sırada yer alır iken, lisansüstü tez çalışmaları 221 atıf ile ikinci sırada yer almıştır. Ayrıca en çok atıf yapılan bilimsel çalışmalarda incelenmiştir. Sonuç olarak organizasyonların değişim yönetimi kavramına her zaman ihtiyaç duyduları ve bu yüzden bu konuda yapılmış akademik çalışmaların durumu analiz edilerek, gelecekte yapılacak akademik çalışmaların sıklık ve biçim olarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, değişim yönetimi, bibliyometrik analiz.

## GİRİŞ

Bibliyometri tanımlaması ile ilgili olarak yazında en sık atıf yapılan bilim insanlarından biri Alan Pritchard'dır. Bibliyometri; matematik ve istatistik metotlarının kitaplara ve diğer iletişim ortamlarına uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Pritchard, 1969: 348). Diğer bir ifade ile bibliyometri yöntemi ile yapılan araştırmalarda, ilgili belge ve yayınların belirli özellikleri ele alınarak bilimsel iletişime ilişkin çeşitli bulgulara ulaşılmaktadır. Garfield'e (1972) göre bibliyometrik analizin; bilimsel iletişim araçlarının kullanım oranlarının tespitinin yanısıra ilgili literatürde yer alan en etkin araştırmacıların belirlenmesi veya tek başına bir derginin değerlendirilmesi gibi çeşitli işlevleri de bulunmaktadır (Yalçın, 2010).

Belirli bir alanda yapılan araştırma ve çalışmaların belirli tarihler ortaya konarak incelenmesi, söz konusu alandaki gelişim düzeyinin tespit edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu yolla, söz konusu alanın hangi konular üzerinde yoğun olarak çalışıldığının tespiti de mümkün olmaktadır (Kozak, 2000: 16). Bibliyometrik analizler; tanımlayıcı ve değerlendirici olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Tanımlayıcı analizler belirli bir yılda yayımlanan makale sayısının tespit etme amacını taşımakta iken, değerlendirici analizler ise bir makalenin kendisinden sonraki çalışmalara ne şekilde etki ettiğini ortaya koymak amacıyla atıf analizi şeklinde yapılmaktadır.

Bibliyometrik çalışmalar; çalışmanın yazarı, ele alınan konu, atıf yapılan yazar(lar) ve kaynaklar gibi verilerin istatistiki olarak incelenmesi ve elde edilen istatistiki bulguların belirli bir disipline ait görünümün ortaya konması açısından önemlidir (Çetinkaya Bozkurt ve Çetin, 2016: 232).

Araştırmacıların bibliyometrik araştırmalara yönelme nedenleri farklılık göstermektedir. Bu bağlamda Koehler (2001: 120) bibliyometrik araştırmacıları dört gruba ayırmaktadır:

- Atıf analizi alanında çalışma yapanlar,
- Ortak atıf analizi alanında çalışma yapanlar,
- Birey, örgüt ve ülke verimliliği üzerine odaklananlar,
- Bilgi ürünleri (Kitap, makale, patent gibi) üzerinde çalışanlar şeklinde ifade etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de değişim yönetimi konusunda yayınlanan tez ve makalelerin bibliyometrik analizini yaparak değişim yönetimi konusunun bilimsel durumunu ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın ilk bölümünde değişim yönetimi kavramı tanımlanmakta ve çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın soruları hakkında bilgi verilmekte ve araştırma soruları çerçevesinde kullanılan yöntem hakkında okuyucu bilgilendirilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışma soruları çerçevesinde elde edilen bulgular tablo ve şekiller halinde sunulmakta ve ulaşılan sonuçlara ilişkin değerlendirme ve önerilerde bulunmaktadır.

Bu çalışmanın değişim yönetimi konusunda yapılmış olan çalışmaların yönünü ve eğilimlerini göstermesi açısından yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, değişim yönetimi konusunda çalışmayı düşünen araştırmacılara yayınlarda yapılan atıflar hakkında da bilgi vererek yol gösterici olması beklenmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı

Değişim “herhangi bir şeyin mevcut düzeyinden başka bir düzeye gelmesi, belirli bir sürede herhangi birşeyde meydana gelen farklılaşma” olarak tanımlanabilir. Bu ifade birey ya da varlıkların yer değişikliğini ifade ettiği gibi bilgi, nitelik, yetenek ve becerilerin mevcut düzeyinde meydana gelen farklılaşma şeklinde de yorumlanabilir. Bununla birlikte söz konusu farklılaşma bir örgütün tamamını da kapsayabilir (Şimşek vd., 2003: 331). Bir başka tanıma göre değişim; mevcut durumun yeniden şekillenen çevre koşulları karşısında yetersiz kalması nedeniyle birey veya örgüt düzeyinde yenilik üretme ve bunu uygulama sürecidir (Kozak, 2003: 1).

Değişen ve küreselleşen yeni dünya düzeninde örgütler yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı, teknolojinin bütün süreçlere doğrudan etki ettiği, yeni ekonomik düzende belirsizlik, değişkenlik, hız ve esneklik konuları, söz konusu yeni düzenin temel olgularını oluşturmaktadır. Bu olgular karşısında rekabet gücünü korumaya çalışan örgütler doğru stratejiler belirlemek zorundadır. Bu nedenle örgütler stratejilerini belirlerken yeni dünyanın teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel ve kültürel tüm değişkenlerini dikkate almak durumundadır. Bu bağlamda örgütsel değişim, örgütün bütün iç ve dış çevresini ilgilendiren bir olgudur. Diğer bir deyişle örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, örgütü etkilemekte ve örgütün dengesini bozabilmektedir (Tunçer, 2013: 58). Örgütler varlığını devam ettirmek, dengesini korumak ve rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak zorundadır. Söz konusu zorunluluk örgütlerin işleyişinde birtakım değişme ve gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt-sistem ve unsurlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi işlevlerin tamamını kapsamaktadır (Dinçer, 2008: 8). Bununla birlikte örgütsel değişim, örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerin, birbirleriyle olan ilişkilerinin, genel davranış biçimlerinin ve örgütün sahip olduğu değer sistemlerinin de değişimini ifade etmektedir (Basım vd., 2009, 15).

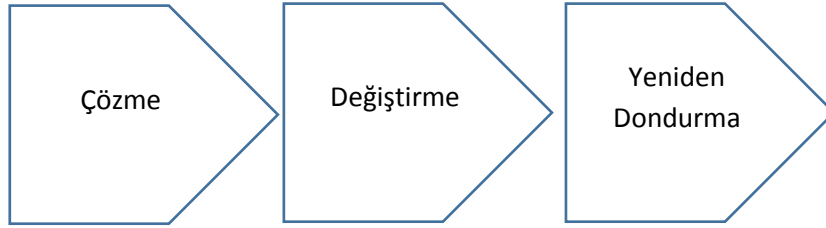
### Örgütsel Değişim Türleri

Örgütsel değişim farklı açılardan ele alınmaktadır. Bu bakış açılarının başlıcaları (Koçel, 1998: 479; Koçel, 2007: 691), aşağıda açıklanmaktadır.

#### *Planlı – Planlı Olmayan Değişim*

Örgütlerin değişim çabaları planlı ve plansız olarak ele alınabilmektedir. Planlanmış değişim, örgüt içindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Diğer bir deyişle, değişim liderleri tarafından başlatılan ve önceden kararlaştırılıp uygulamaya konulan değişim çabalarını ifade etmektedir. Örgütlerdeki değişim çalışmalarının çoğu planlı değişim kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Kurt Lewin tarafından 1951’de ortaya konulan Planlı Değişim Modeli önem teşkil etmektedir. Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi" olarak adlandırdığı bu model, örgütsel değişimde kullanılan modellerden biridir. Bu modelde, örgüt içi verimliliği arttıran veya azaltan

bir takım faktörler göz önüne alınmaktadır. Değişimi destekleyen ve kolaylaştıran güçler "itici güçler", engelleyen güçler de "sınırlayıcı güçler" olarak ifade edilmektedir. Lewin'e göre söz konusu güçlerin örgüt içindeki birleşimi örgütsel dengenin oluşmasını sağlamaktadır. Bu noktada örgütte ihtiyaç duyulan temel nokta, dengeyi olumlu yönde değiştirmektir. Planlı değişim modelinde, değişim üç aşamadan meydana gelen lineer bir süreç olarak ifade edilmektedir. Lewin'e göre değişim, örgütsel planlamalarla ilerlemektedir. Bu bağlamda planlı bir değişim için gereken aşamalar aşağıda belirtilmektedir.



**Şekil 1.** Kurt Lewin 3 Aşamalı Değişim Modeli (Lewin, 1958).

İlk aşama, çözme aşamasıdır. Genelde örgütün bulunduğu düzeyde korumaya yönelik güçlerin azaltılmasını kapsar. Diğer bir deyişle, değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekliliği konusunda örgüt içindeki ilgililerin değişimin gerçekleştiği noktada örgütün mevcut durumundan daha iyi olacağına ikna edilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Tokat ve Kara, 1999: 237).

İkinci aşama, değiştirme aşamasıdır. Değişimi ortaya çıkaracak değişiklikler fiilen uygulamaya konulmaktadır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılmakta, örgüt davranışında değişim meydana gelmektedir. Örgüt yapısı, teknolojisi, mevcut stratejiler, örgütsel kültür ve alışkanlıklar ya da işgören davranışları örgütün değişiklik yapmak istediği alanlar olabilmektedir (Özkara, 1999).

Son aşama ise, yeniden dondurma aşamasıdır. Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucunda ulaşılan yeni durumun devamlılığının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle değişimde zorunlu bir süreçtir. Yeniden dondurma aşaması sağlanmadığı zaman daha önce kullanılan iş yapma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1990). Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi ve bu değişimin getirdiği ilke, kural ve politikaları benimseyerek değişimin kalıcılığını sağlamış olmaktadır. Örgütsel sistemde yeni durum esas alınarak işlerlik sürdürülür. Örgüt yeni bir dengede ve istenilen davranışlarla kalıplaşmaktadır (Bumin, 1990: 39; Erdoğan, 2002: 19).

Planlı olmayan değişim ise, önceden planlanmayan, içinde bulunulan koşulların zorlamasıyla ortaya çıkan ve örgütün uymak durumunda kaldığı değişim türüdür. Diğer bir deyişle değişimin amacının, yönünün ve süreç içindeki aşamalarının önceden düşünülüp tasarlanmadığı; örgütün karşı karşıya kaldığı ve dolayısıyla uymak zorunda olduğu değişimi ifade etmektedir. Bu tip değişimler yönetilmez, kendiliğinden gerçekleşir. Değişim planlanmış olsun veya olmasın, yönetici bu olgu ile her an karşı karşıya kalabilir. Bazı durumlarda ise yöneticinin kendisi değişimi ortaya çıkarır ve fiilen gerçekleşmesini sağlar (Şimşek, 2001: 325). Planlı ve plansız değişimlerin

her ikisinde de bir sistemin, bir sürecin ya da ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2008: 63).

### ***Makro ve Mikro Değişim***

Makro ve mikro değişim faaliyetleri, örgütün değişime konu olan hususlarının niceliği ile ilgilidir. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu olmasını ifade etmektedir. Örgüt geliştirme olarak ifade edilen söz konusu değişim örgütün performansının yükseltilmesi amacıyla birçok strateji ve tekniğin birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Mikro değişim ise, örgüt içinde, herhangi bir düzeyde herhangi bir konuya ilişkin gerçekleştirilen değişimi ifade etmektedir.

### ***Proaktif ve Reaktif Değişim***

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılmakta ve adım adım hedefe ulaşmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık bazen de, ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bir değişimin proaktif olması, bir durum ortaya çıkmadan önce örgütün o duruma hazır olması anlamına gelmektedir. Proaktif değişim, örgütlerin verimliliğini ve rekabet gücünü geliştiren bilinçli eylemler bütünüdür. Buna karşılık reaktif değişim, devam eden koşullar içinde örgütte değişim yapmaktır. Diğer bir deyişle neden-sonuç ilişkisi içinde mevcut aksaklıklara göre alınan önlemlerdir.

### ***Aktif – Pasif Değişim***

Pasif değişim örgütün, dış çevresinde meydana gelen değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmek amacıyla bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, örgütün kendisinin yarattığı yenilik ile dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesini ifade etmektedir.

### ***Değişim Yönetimi Kavramı***

Hızla değişen bir çevrede varlığını sürdüren örgütlerin, rakiplerinin önüne geçerek başarısını yönetmek için sürekli olarak kendisini yenilemesi, değişim fırsatlarını değerlendirmesi ve başarılı stratejiler belirleyerek uygulamaya koyması gerekmektedir (Şahin, 2011: 308). Bu bağlamda örgütsel değişim yönetimi; örgütün süreç, yöntem ve iş yapma biçimlerini kısmen veya tamamen değiştirme yoluyla örgütün içinde bulunduğu yeni koşullara uyum sağlama, etkinliği ve verimliliği artırma çabalarının tamamını ifade etmektedir.

Örgütlerin değişimi yok saymaları mümkün değildir. Örgütler için önemli olan, değişimin ne zaman ve hangi yöntemle gerçekleştirileceğine karar vermektir. Nitekim değişimi gerektiren faktörlerin bilinmesi, değişime nereden ve nasıl başlanacağına karar verilmesi aşamasında gerekmektedir (Cornell, 1996: 23). Genel olarak örgütlerde değişim amaçlarını iki grupta toplamak mümkündür (Slocum ve Hellriegel, 2009: 651).

- Örgütün çevresindeki değişime uyum sağlama kabiliyet ve kapasitesini arttırmak.
- Örgüt çalışanlarının davranışlarını değiştirmek.



Örgütlerde değişim amaçları iki grupta toplanabilmekle birlikte söz konusu amaçlar birbirinden bağımsız değildir. Değişimi yönetmek tüm süreçleri ilgilendiren bir faaliyettir. Nitekim, değişim yönetiminin etkili olabilmesi için örgütte uygulanması planlanan süreçlerin çalışanlar tarafından anlaşılması, desteklenmesi ve uygulamaya konması oldukça önemlidir (etin, 2008: 129). Değişim yönetimi; örgüt içinde iletişimi yönetmek, değişimin etkin hale gelebileceği işbirlikçi bir örgüt kültürü yaratmak gibi önemli alanları da kapsamaktadır (Duck, 1999: 62).

### Değişim Yönetimi Aşamaları

Değişim yönetimi birbirine bağlı olan yapılardan oluşan bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir deyişle değişim yönetiminde örgüt üzerinde etkili olan iç ve dış değişkenlerin tamamı göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsurudur. Dış değişkenler ise; müşteriler, rakipler, uluslararası politikalar, yasal düzenlemeler gibi birçok çevresel etmeni kapsamaktadır (Genç, 2005: 303-304). Kotter'a (1999: 13) göre örgütlerde değişim yönetimi sekiz aşamadan oluşmaktadır:

1. "Aciliyet Duygusu" Yaratmak: Bu aşamada örgüt pazarın ve rekabet şartlarının gerçeklerini dikkate almaktadır. Fırsat ve tehditlerin analiz edilerek değişimin gerekliliği ve aciliyeti örgüt üyelerine hissettirilmekte ve böylece değişimin kaçınılmaz olduğunu aktarılmaktadır.
2. Yol Gösterici Bir Değişim Ekibi Oluşturmak: Bu aşamada rehber niteliğinde bir ekip yaratarak değişime önderlik etmesi amaçlanmaktadır. Örgüt üyelerinin kabul ettiği, değişimi yönetmek için gerekli nitelik ve yeteneklere sahip olan örgüt üyelerinden oluşan bir ekip oluşturulmaktadır. Bu ekibin, işbirlikçi duygular ile çalışması hedeflenmektedir.
3. Vizyon ve Strateji Oluşturmak: Değişim çabalarını doğru yönlendirebilecek bir vizyon geliştirilmesi önemlidir. Bu amaçla bu vizyonu gerçekleştirecek, örgütü bu vizyona taşıyacak stratejiler oluşturulmaktadır.
4. Vizyonu Tüm Örgüte İletmek: Belirlenen yeni vizyon ve stratejileri örgüt üyelerine aktarabilecek tüm araçların kullanılması aşamasıdır. Bu vizyon doğrultusunda belirlenen stratejiler örgütün tüm seviyelerine iletilmektedir. Bununla birlikte değişim liderleri ve ekibinin örgüt içi iletişimi sürekli tutması ve örgüt üyelerine rol model olması beklenmektedir.
5. Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetisi Vermek: Bu aşamada çalışanlar güçlendirilir. Değişime engel olabilecek tüm unsurlar belirlenerek ortadan kaldırılması sağlanmaktadır. Bununla birlikte değişim vizyonunu destekleyecek örgütsel yapı da bu aşamada kurulmakta yenilikçi fikir ve eylemler desteklenmektedir.
6. Kısa Vadeli Başarılarla Önem Vermek: Değişim faaliyetleri sonucunda elde edilen başarıların örgüte duyurulması aşamasını ifade etmektedir. Bu başarılarla katkı sunan çalışanlar, ödüllendirilmekte ve böylece örgütün tamamında değişim konusunda farkındalık sağlanması amaçlanmaktadır.
7. İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak: Bu aşamada değişim vizyonu ile uyuşmayan unsur, yapı ve politikaların değiştirilmesi amaçlanmaktadır. Değişim vizyonuna en uygun davranışları sergileyen örgüt üyelerinin terfi ve gelişimleri ile ilgili gerekli çalışmalar yapılmakta ve

değişim sürecini destekleyen proje ve temaların yeni değişim liderleri yoluyla sürekli kılınması sağlanmaktadır.

8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak: Bu aşamada, değişim faaliyetleri sonucunda edinilen davranışlar ile elde edilen yüksek performans arasındaki ilişki örgütün tamamına yayılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu davranışlar; örgüt kültürü aracılığıyla içselleştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece örgütsel performansın sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanmış olur. Değişim yeni alışkanlıklar edinmenin yanısıra eski alışkanlıklarından kurtulmayı da gerektirir. Eski alışkanlık ve davranışlardan vazgeçmenin zorluğu göz önüne alındığında örgüt üyelerine uyum için zaman verilmeli ve anlayışlı davranılmalıdır. Böylece tekrarlanan ve kolaylaşan iş yapma biçim ve davranışlarının değiştirilebilmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada değişim yönetimi kapsamında Türkiye’de yayınlanan bilimsel çalışmalar (lisansüstü tez ve makale) bibliyometrik olarak analiz edilmiştir. Çalışma sürecinde başta yönetim olmak üzere farklı alanlardaki konuları bibliyometrik açıdan ele alan araştırmalar da incelenmiştir (Demir ve Erigüç, 2018; Hoştut, 2019; Esmer, 2014; Armutlu ve Arı, 2010 ). Yapılan literatür taramasında değişim yönetimine yönelik olarak bibliyometrik bakış açısıyla yapılmış herhangi bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda değişim yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi için Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi (tez.yok.gov.tr, 2020), makalelerin incelenmesi için ise ulusal hakemli ve kurumsal dergilerin indekslendiği atıf dizini olan TR Dizin (trdizin.gov.tr, 2020) ve TÜBİTAK ULAKBİM çatısı altında, Türkiye’de yayınlanan hakemli akademik dergiler için elektronik ortamda barındırma ve editoryal süreç yönetimi hizmeti sunan Dergipark (dergipark.org.tr, 2020) veritabanı kullanılmıştır. Aramalar Mart 2020 döneminde yapılmıştır. “Değişim yönetimi” anahtar kelimesiyle Ulusal Tez Merkezi’nde yapılan aramada Türkiye’de 1994-2019 yılları arasında 73 lisansüstü tez, yine aynı anahtar kelimelerle TR Dizin ve Dergipark üzerinden yapılan araştırmada ise 34 makale olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca makaleler için bu iki veritabanından elde edilen veriler, sadece akademik konularda (makale, tez, kitap vb.) arama yapan bir arama motoru olan Google Scholar veritabanı üzerinden de birer birer kontrol edilerek karşılıklı doğruluğu test edilmiştir. Bu çalışmalar türü, yazar özellikleri, ait olduğu üniversite/enstitü/anabilim dalı, kronolojik durumu, atıf analizi vb. bibliyometrik kıstaslar çerçevesinde detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca hata oranını azaltmak için tüm incelemeler iki farklı araştırmacı tarafından bağımsız olarak yapılmıştır. Veri toplama sürecinde etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS V.25 ve Microsoft Office 2016/Excel programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda Türkiye’de değişim yönetimi konusunun bilimsel olarak konumunu tespit ederek yeterli derecede önem görüp görmediğini belirlemek amacıyla aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır:

1. Türkiye’de değişim yönetimi konusu lisansüstü tezlerde ne kadar çalışılmıştır?
2. Çalışılan tezlerin ait olduğu konu, yazıldığı dil, bağlı olduğu üniversite/enstitü/anabilim dalı, yazar özellikleri dağılımı nasıldır?
3. Çalışılan tezlerin yıllara göre dağılımı nasıldır?

4. Lisansüstü tezlere yapılan atıf sayıları nedir ve en çok atıf alan çalışmalar hangileridir?
5. Türkiye’de değişim yönetimi konusu makale seviyesinde ne kadar çalışılmıştır?
6. Makalelerin yıllara ve atıf yoğunluklarına göre dağılımı nasıldır?

## BULGULAR ve ANALİZ

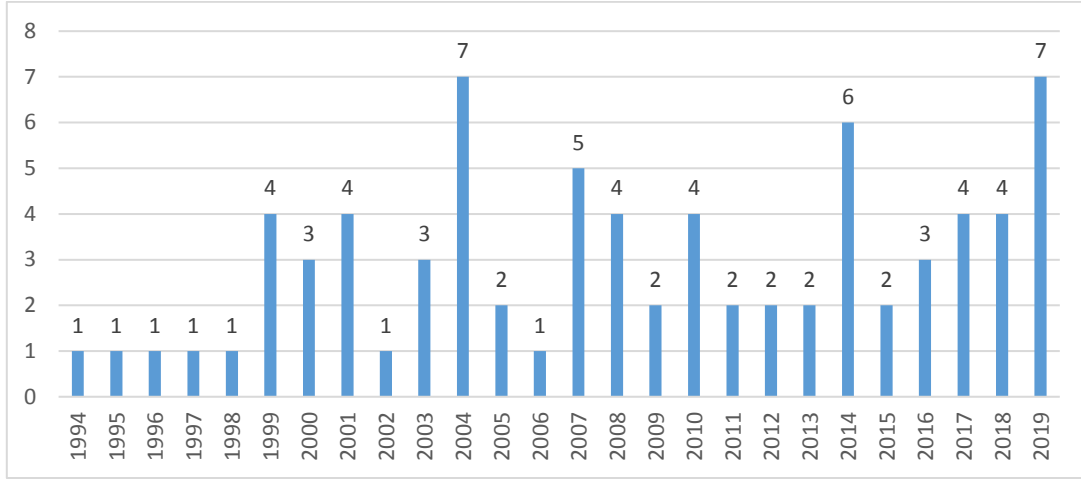
Bu bölümde, 1994 -2019 yılları arasında Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmaların incelenmesi sonucu elde edilen verilere ait tablolar ve şekiller ile bu verilerin analizi yer almaktadır.

### Değişim Yönetimi Konusunda Lisansüstü Tezlerin Yıllara ve Türlerine Göre İncelenmesi

**Tablo 1.** Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

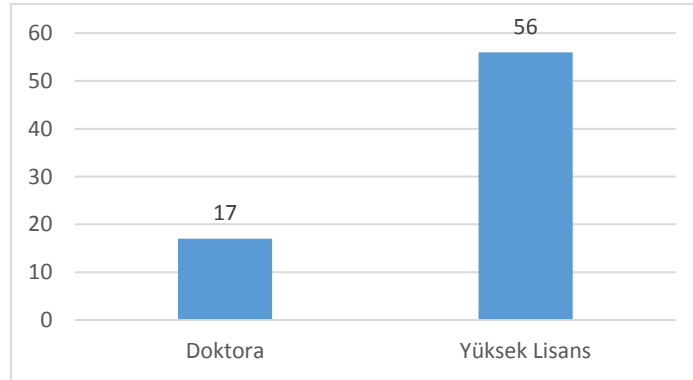
Yıl	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Frekans	1	1	1	1	1	4	3	4	1	3	7	2	1
Yüzde	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	5,48%	4,11%	5,48%	1,37%	4,11%	9,59%	2,74%	1,37%
Yıl	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2019	TOPLAM
Frekans	5	4	2	4	2	2	2	6	2	3	4	7	73
Yüzde	6,85%	5,48%	2,74%	5,48%	2,74%	2,74%	2,74%	8,22%	2,74%	4,11%	5,48%	9,59%	

YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde arama yaparken herhangi bir zaman aralığı kısıtı girilmemiştir. Değişim yönetimi konusunda arşivde bulunan bütün tezler incelenmiştir. Veritabanında yer alan ilk tez 1994 yılında son tez ise 2019 yılında yayınlanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi 1994-2019 yılları arasında Türkiye’de toplam 73 adet lisansüstü tez çalışması yapılmıştır. Bunların %27 si son 5 yılda yapılmıştır. Ancak son yıllarda ki bu artış, değişim yönetimi konusuna olan ilginin artmasıyla ilişkilendirilememiştir. Bunun sebebi Ulusal Tez Merkezi’nde yer alan istatistiklere (tez.yok.gov.tr, 2020) bakıldığında son 5 yıldaki tüm tez sayılarında ki artışla aynı oranda olmasıdır. 2004 ve 2019 yıllarında 7’şer tez üretilmiş olup, değişim yönetimi konusunda en fazla tez bu yıllarda üretilmiştir. Tüm tezlerin %19’u bu 2 yılda üretilmiştir. Yıllara göre tez sayılarındaki değişimler de Şekil 2.’de ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 2. Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

Şekil 3.'e bakıldığında değişim yönetimi konusunda hazırlanmış tezlerin 56'sının yüksek lisans, 17'sinin ise doktora seviyesinde olduğu görülmektedir. YÖK Ulusal Tez Merkezi istatistiklerine bakıldığında 1994-2019 yılları arasında yayınlanmış tüm tezler içerisinde yüksek lisans/doktora oranı 2 ile 9 arasında değişmektedir. Değişim yönetimi konusunda yazılan lisansüstü tezlerin yüksek lisans/doktora oranı 3,29 olduğundan bu aralıkta yer almaktadır. Bu yüzden yüksek lisans ve doktora tezlerinde normal olmayan bir orantı söz konusu değildir. Bu konuyu tüm detaylarıyla ele almak adına yapılan bir incelemede Ulusal Tez Merkezi üzerinden yönetimin en popüler konularından olan kriz yönetimi, stratejik yönetim, farklılıkların yönetimi ve liderlik başlıklarında yapılan aramalarda hepsinde ilk tezlerin yüksek lisans seviyesinde olduğu görülürken değişim yönetimi konusunda yürütülen ilk lisansüstü tez çalışması doktora seviyesinde olmuştur.



Şekil 3. Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

### Değişim Yönetimi Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin Konu, Dil, Üniversite, Enstitü, Anabilim Dalı ve Yazar Özelliklerine Göre İncelenmesi

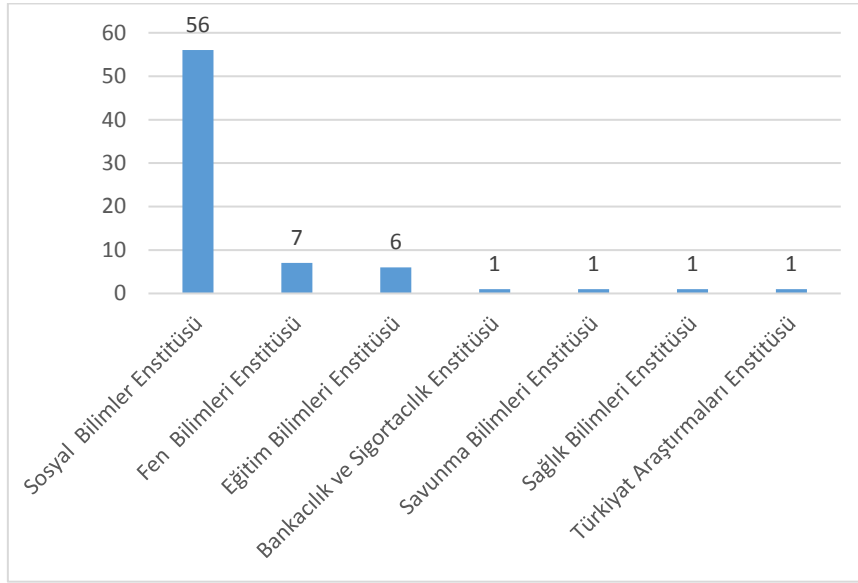
Lisansüstü tezlerin yazıldığı diller Tablo 2.'de görülmektedir. Buna göre yalnızca 5 çalışma İngilizce olarak yazılmış olup diğerleri Türkçe olarak hazırlanmıştır. Tüm zamanlarda 1 doktora tezi İngilizce yazılmış olup yüksek lisans tezlerinin ise 4 tanesi İngilizce olarak yazılmıştır. Bu durum uluslararası alanyazında Türkiye'de yer alan

tezlerin tanınmasını zorlaştırmaktadır. Bunun yanında yine uluslararası yazında lisansüstü tezlere atıf yapılma olasılığı son derece düşüktür.

**Tablo 2.** Lisansüstü Tezlerin Yazıldığı Dillere Göre Dağılımı

	Türkçe	İngilizce
<b>Yüksek Lisans</b>	52	4
<b>Doktora</b>	16	1
<b>Toplam</b>	68	5

Değişim her alanda ve her zaman ihtiyaç duyulan bir eylemdir. Bu yüzden bilimsel açıdan da çok farklı disiplinlerin ilgi alanında kalmaktadır. Ancak bu eylemin yönetilmesi konusu söz konusu olduğunda sosyal bilimler ön plana çıkmaktadır. Bu durum Şekil 4.'de de görülmektedir. Bahsedildiği üzere 73 lisansüstü tezin 56'sı Sosyal Bilimler Enstitülerinde hazırlanmıştır. Bu sayı tüm tezlerin %76'sını oluşturmaktadır. Sosyal bilimlerden sonra en fazla çalışma Fen Bilimleri (7) ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde (6) yapılmıştır. Değişim yönetimi konusu toplamda 7 farklı enstitüde çalışılmıştır. Bu durum değişim yönetimi kavramının bir çok alanda yer bulabileceğini göstermektedir. Ayrıca birbirinden bağımsız olan bu disiplinlerde çalışılması, değişim yönetiminin gelecekte daha da farklı alanlarda görülebileceğini göstermektedir.



**Şekil 4.** Tezlerin Hazırlandığı Enstitülere Göre Dağılımı

Tamamlanmış olan lisansüstü tezlerden 58 tanesine ait anabilim dallarının dağılımı Tablo 3'de görülmektedir. Geriye kalan 15 tezde herhangi bir anabilim dalı belirtilmemiştir.

**Tablo 3.** Tezlerin Anabilim Dalına Göre Dağılımı

Anabilim Dalı	Frekans	Yüzde
İşletme Anabilim Dalı	21	28,77%
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı	5	6,85%
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	5	6,85%
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı	3	4,11%
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı	3	4,11%
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı	2	2,74%
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı	2	2,74%
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı	2	2,74%
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı	1	1,37%
Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı	1	1,37%
Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı	1	1,37%
İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı	1	1,37%
Ekonomi Finans Anabilim Dalı	1	1,37%
İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı	1	1,37%
Teknoloji Yönetimi Anabilim Dalı	1	1,37%
Deniz İşletmeciliği Anabilim Dalı	1	1,37%
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı	1	1,37%
Hemşirelik Anabilim Dalı	1	1,37%
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı	1	1,37%
Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı	1	1,37%
İletişim Bilimleri Anabilim Dalı	1	1,37%
Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı	1	1,37%
Jeodezi Anabilim Dalı	1	1,37%

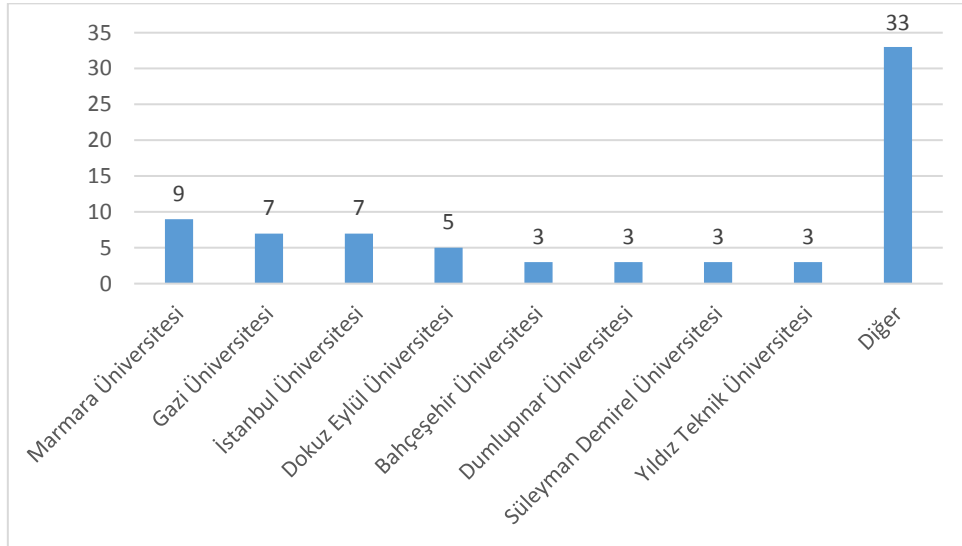
Buna göre değişim yönetimi konusunda 22 farklı anabilim dalında çalışma yürütülmüştür. Sayıca en fazla çalışma işletme anabilim dalında bulunmaktadır ve tüm tezlerin %28.77'sini oluşturmaktadır. İşletmeden sonra 5'er çalışma yapılmış olan eğitim bilimleri ve kamu yönetimi anabilim dalları gelmektedir. Bu istatistik de değişim yönetiminin çok farklı disiplinler tarafından ele alındığını doğrulamaktadır.

**Tablo 4.** Tezlerin Dahil Olduğu Konulara Göre Dağılımı

Konu	Frekans	Yüzde
İşletme	48	52,17%
Eğitim ve Öğretim	9	9,78%
Kamu Yönetimi	6	6,52%
Endüstri ve Endüstri Mühendisliği	6	6,52%
Sağlık Kurumları Yönetimi	3	3,26%
İletişim Bilimleri	3	3,26%
Ekonomi	3	3,26%
Bankacılık	3	3,26%
Hemşirelik	2	2,17%
Bilim ve Teknoloji	2	2,17%

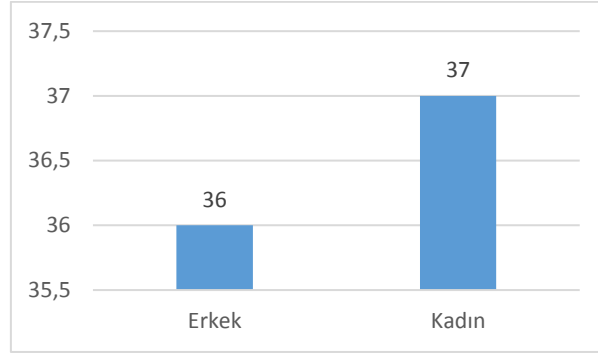
Bilgi ve Belge Yönetimi	2	2,17%
Hastaneler	1	1,09%
Halkla İlişkiler	1	1,09%
Denizcilik	1	1,09%
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	1	1,09%
Bilgisayar Mühendisliği Bilimleri	1	1,09%

Hazırlanan tezler 16 farklı konu altında toplanmıştır. Dağılımlar Tablo 4’de görülmekte olup en fazla tez işletme konusu altında yazılmıştır. İşletme konusunda 48 (%52,2), eğitim ve öğretim konusu altında ise 9 (%9,8) tez yazılmıştır. Kamu yönetimi ve endüstri ve endüstri mühendisliği konularında ise 6’şar tez yazılmıştır. Tablo 4.’de yer alan konulara göre tez sayısının toplam tez sayısından fazla olma sebebi, bazı tezlerin birden fazla konu altında yürütülmüş olmasıdır. Buna göre 60 tez tek konu altında, 9 tez 2 farklı konu altında, 4 tez ise 3 farklı konu altında yürütülmüştür.



Şekil 5. Tezlerin Hazırlandığı Üniversitelere Göre Dağılımı

Bugüne kadar Türkiye’de toplam 36 farklı üniversitede değişim yönetimi konusunda lisansüstü tez çalışması yürütülmüştür. Bu üniversitelerden değişim yönetimi konusunu en fazla çalışanlar Şekil 5’de görülmektedir. Diğer olarak belirtilen bölümde bulunan üniversitelerde 1 veya 2 adet tez çalışması yürütülmüştür. En çok çalışmayı Marmara Üniversitesi (9), Gazi Üniversitesi (7) ve İstanbul Üniversitesi (7) yürütmüştür. Üniversitelerin bulunduğu iller arasında karşılaştırma yapılırsa, değişim yönetimi konusunda en çok çalışmanın sırasıyla İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yapıldığı görülmektedir.



**Şekil 6.** Tez Yazarlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişim yönetimi konusunda tez çalışması yürüten yazarlar incelendiğinde 36 kadın, 37 erkek olduğu görülmektedir. Şekil 6'de görüldüğü gibi sayılar neredeyse eşit olduğundan değişim yönetimi çalışmalarının cinsiyetle herhangi bir bağlantısı olmadığı açıkça görülmektedir. Ayrıca Ulusal Tez Merkezi'nde yazar özelliklerine ait bir istatistik verisi olmadığından farklı bir karşılaştırma yapılamamıştır.

#### Değişim Yönetimi Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin Atıf Durumlarının İncelenmesi

Bir bilimsel çalışmada başka bir metinden alınarak kullanılan referans bilgi atıf olarak isimlendirilmektedir (Harrod's, 2002:139). Atıf bilimsel çalışmaların tanıtımı için önemli bir ölçüttür. Bir bilimsel çalışmanın ne derece etkili olduğunu atıf sayısı belirlemektedir (Gökkurt, 1997). Bu kapsamda değişim yönetimi konusunda yapılmış olan lisansüstü tezlerin etki değerini incelemek için Ulusal Tez Merkezi'nde bu konuda yazılmış olan 73 tezin hepsi birer birer Google Scholar arama motoru üzerinden incelenmiş ve atıf sayıları tespit edilmiştir (Ulusal Tez Merkezi'nde, tezlerin atıflarını görebilmek için herhangi bir dizin bulunmamaktadır.). Yapılan incelemede değişim yönetimi konusunda çalışılmış lisansüstü tezlere toplam 221 kez atıf yapılmıştır. 33 teze 1 ile 26 arasında atıf yapıldığı görülmüştür.

**Tablo 5.** En Fazla Atıf Alan Tezler

Tez Adı	Yılı	Türü	Atıf Sayısı
Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama	2000	Doktora	26
İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)	2008	Yüksek Lisans	23
Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama	2007	Doktora	17
Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü	2019	Yüksek Lisans	13
İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi	2008	Yüksek Lisans	10
Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığının Artırılması: Değişim Yönetimi Açısından Bir İnceleme	2015	Yüksek Lisans	9
Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi	2009	Yüksek Lisans	9

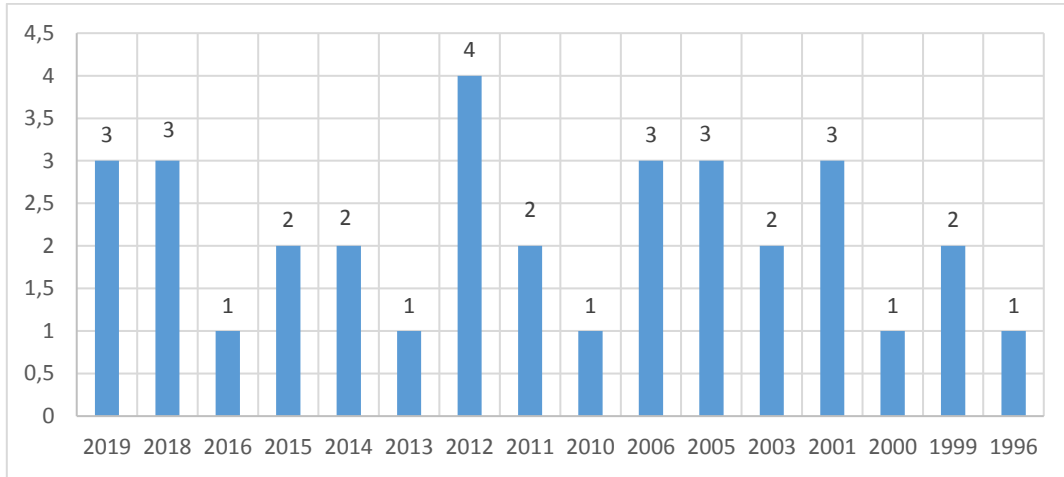


Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması	2007	Yüksek Lisans	9
Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama	2014	Yüksek Lisans	8
Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma	2007	Yüksek Lisans	8
İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama	2006	Yüksek Lisans	8

Değişim yönetimi konusunda hazırlanmış tezlerin %54'üne (40) hiç atıf yapılmamıştır. En çok atıf yapılan çalışmalar Tablo 5.'de görülmektedir. En fazla atıf (26) 2000 yılında yazılmış olan "Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı doktora tezine yapılmıştır. Tablo 9'de yer alan tezler dışında 4 teze bir, 3 teze iki, 5 teze üç, 3 teze dört, 2 teze beş, 1 teze altı ve 4 teze de yedişer kez atıf yapılmıştır.

### Değişim Yönetimi Konusunda Yayınlanan Makalelerin Yıl ve Atıf Durumlarına Göre İncelenmesi

Değişim yönetimi konusunda alanyazını daha iyi resmedebilmek için sadece lisansüstü tezler değil aynı zamanda Türkiye'de yayınlanmış olan makaleler de incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de yayınlanan dergilere altyapı sunan Dergipark ve TR Dizin veritabanları analiz edilmiştir. Dergipark, dergilerin işleyişine hiçbir şekilde müdahale etmeyip yalnızca akademik nitelikli dergilere alt yapı ve teknik destek sunarken (dergipark.org.tr, 2020), TR Dizin, ULAKBİM TR Dizin uzmanları ile ilgili konu alanlarındaki uzman ve akademisyenlerden oluşan komiteler tarafından Dergi Değerlendirme Kriterlerine bağlı olarak yaptığı incelemeler sonucunda belirlediği dergilere alt yapı sağlamaktadır (trdizin.gov.tr, 2020). Bu yüzden Dergipark veritabanı, TR Dizin sisteminde taranan dergilerin tamamını içermektedir. Yöntem kısmında da belirtildiği gibi Türkiye'de değişim yönetimi konusunda yayınlanan makalelerin tamamına ulaşabilmek için öncelikle Dergipark veritabanı kullanılmıştır. Dergipark veritabanında herhangi bir atıf sayacı olmadığı için de burada belirlenen tüm makaleler birer birer Google Scholar sistemi üzerinden kontrol edilerek atıf bilgilerine ulaşılmıştır. Aramalar esnasında başlığında "değişim yönetimi" ifadesi yer alan makaleler hedef alınmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye'de değişim yönetimi konusunda yayınlanmış 34 makale olduğu tespit edilmiştir. İlk makale 1996 yılında yayınlanmış olup son makale 2019 yılında yayınlanmıştır. 2020 yılına ait makaleye rastlanmamıştır. Bunların yıllara göre dağılımı Şekil 6'de görülmektedir. Bakıldığında yıllara göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. 2007, 2008, 2009 yıllarında değişim yönetimi konusunda hiç makale yayınlanmamış olup bu süreç yayınsız geçen en uzun aralık olmuştur. En çok 2012 yılında 4 tane makale yayınlanmıştır.



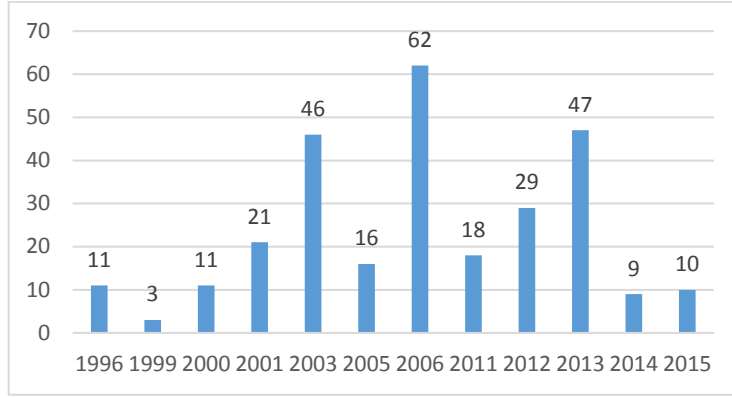
Şekil 6. Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Atıf sayıları incelendiğinde, değişim yönetimi konusunda yayınlanmış makalelerin lisansüstü tezlerden daha fazla atıf aldıkları görülmektedir. En fazla atıf alan 10 makale Tablo 6’da görülmektedir. Buna göre 2013 yılında yayınlanmış olan “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme” adlı makale değişim yönetimi konusunda etki faktörü en yüksek bilimsel çalışma durumundadır. Bunun yanında 12 makaleye herhangi bir atıf yapılmamıştır. Değişim yönetimi konusunda yayınlanan makalelere yapılan toplam atıf sayısı 283’dür.

Tablo 6. En Fazla Atıf Alan Makaleler

Makale Adı	Yılı	Atıf Sayısı
Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme	2013	47
Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme	2003	43
Örgütsel Değişim Yönetimi	2006	35
Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma	2006	27
[Pdf] Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri	2012	25
Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri	2005	14
Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı	2001	13
Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler Ve Uygulanabilirliği	2000	11
Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü Ve Liderlik Faktörü	1996	11
[Pdf] İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi	2011	10

Yıllara göre yapılan toplam atıflar Şekil 7’de görülmektedir. Şekil incelendiğinde yıllara göre atıf sayılarındaki değişim düzenli bir artış veya azalış göstermemektedir. Böylece yayınlanan makaleler ile yıllar arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Değişim yönetimi konusunda yayınlanan makalelerden en çok 2006 yılında yayınlanana ve 62 kez atıf yapılmıştır. 2013 yılında yayınlanan makalelere 47 ve 2003 yılında yakalanan makalelere ise 46 kez atıf yapılmıştır. Şekil 7’de belirtilen yıllar dışında yayınlanan makalelere henüz atıf yapılmamıştır. 2016 yılından günümüze kadar olan sürede yayınlanan makalelere atıf yapılmamıştır.



Şekil 7. Yıllara Göre Makalelere Yapılan Atıf Sayısı

### SONUÇ ve TARTIŞMA

Değişim yönetimi konusunun Türkiye'deki akademik konumunu analiz etmeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın yöntemini oluşturan bibliyometrik incelemelerin kavramsal olarak açıklaması yapılmıştır. İkinci bölümde değişim ve değişim yönetimi konuları ele alınmıştır. Literatürde yer alan önemli çalışmalar incelenmiş ve değişim ve değişim yönetimi kavramlarının boyutlarına vurgu yapılarak detaylı bir tanımlama yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve toplanan verilerin kapsamı hakkında bilgi verilerek bu veriler analiz edilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

Değişim yönetimi, organizasyonlar için çok boyutlu ve önemli bir süreci ifade etmektedir. Stratejik seviyede planlamalar yaparak karar veren örgütler için bu süreç ihmal edilemez bir yaklaşımdır. Örgütler bu süreci yönetici ve liderler aracılığıyla yönetmektedir. Bu lider ve yöneticiler bilimsel yaklaşımlardan faydalanarak bu süreci daha faydalı ve sürdürülebilir hale getirebilmektedir. Ancak bunun için akademik literatürün de sürekli değişimi ve gelişimi çok önemlidir.

Bu çalışmanın değişim yönetimi konusunu bilimsel açıdan resmederek, gerek bu konuda bilimsel çalışma yapacak araştırmacılara gerekse değişim yönetimi sürecini yöneten yönetici ve liderlere ışık tutması beklenmektedir. Literatür incelendiğinde değişim yönetimi konusuna bibliyometrik bir yaklaşımın olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden yapılan bu araştırmanın, araştırmacıların bu konuya yönelirken eksikleri görmeleri, lider ve yöneticilerin ise etki değeri yüksek olan çalışmaları görerek daha az zaman harcıyıp bilgiye kolayca ulaşabilmeleri açısından literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye'deki akademik arşivlerden toplanan veriler incelendiğinde değişim yönetimi konusunun işletme, tıp, spor, edebiyat, siyaset bilimi gibi birçok alanda kullanıldığı ancak çalışmaların en çok işletme Fakültelerinde, İşletme Anabilim Dalı'nda ve İşletme konularında yürütüldüğü görülmüştür. Ancak bakıldığında toplamda 107 lisansüstü tez ve makale bulunmaktadır. Bu konuda yapılan ilk çalışmadan çalışmanın tamamlandığı Mart 2020 dönemine kadar olan sürenin 26 yıl olduğu düşünüldüğünde çok az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu kapsamda gerek lisansüstü eğitim almakta olan öğrencilerin gerekse akademisyenlerin değişim yönetimi

konusunda çalışma yapmaları için teşvik edilmelerinin birçok alanda fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yapılan çalışmaların 52'sine bugüne kadar hiçbir atıf yapılmamıştır. Bu yüzden yapılacak çalışmaların gerek literatüre gerekse örgütsel gelişime katkı sağlama açısından da ele alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Değişim yönetimi konusunun yalnızca Sosyal Bilimlerin alt dalı olan İşletme disiplinin bir konusu olduğunu düşünmek bu konunun önemini gözden kaçırmak anlamına gelmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitimlerde Fen Bilimleri alanlarında da vurgulanmasının bu konunun ihtiyaç duyulduğu diğer alanlarda da bilimsel olarak yürütülebilmesine imkân sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de değişim yönetimi konusunda yapılan akademik çalışmaların, konunun önemi göz önüne alındığında yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu yüzden etki değeri yüksek, gerek ulusal gerekse uluslararası seviyede yapılacak çalışmalarda atıf alabilecek çalışmalar yapmak büyük önem arz etmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalarda sadece 1 adet yabancı dilde yazılmış lisansüstü teze rastlanmıştır. Yapılacak çalışmaların yabancı dillerde yapılmasının Türkiye'de yürütülen değişim yönetimi çalışmalarının uluslararası literatürde görünür olmasının da önünü açacaktır.

#### ETİK METNİ

Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir.

#### KAYNAKÇA

- Armutlu, C. ve Arı Sağlam, G. (2010). "Yönetim modalarının yüksek lisans ve doktora tezlerine yansımaları: Bibliyometrik bir analiz." *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37 (Nisan), 1-23.
- Basım , H. N., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). "Değişim ve Örgütler", (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, 13-43, Ankara: Siyasal Yayınları.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Cornell, G. J. (1996). Aspects of the Management of Change. *Journal of Management in Medicine*, 10 (2): 23-30.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Çetin, A. (2016). Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi'nin Bibliyometrik Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11 (2), 229-263.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duck, J. D. (1999). "Değişim Yönetimi", (çev. Meral Tüzel), *Değişim*, 61-83, İstanbul: MESS Yayınları,
- Demir, H. ve Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik Bir Analiz ile Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 91-114.
- Hoştut, S. (2019). Kriz Yönetimine İlişkin Bilimsel Eğilimlerin Resmedilmesi, *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(1): 607-624.

- Erdogan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Esmer, Y. (2014). "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Literatür Taraması", 4. Uluslararası Türk Coğrafyası Ufrs Sempozyumu, 18-19 Ekim 2014, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gökkurt, Ö.(1997). *Citation İndeks ve Citation Analizi: Enformetrik Bir Model Çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara..
- Prytherch, R. (2002). *Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book*. Aldershot: Gower Publishing. Ninth Edition Compiled 148.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koehler, W. (2001). Information science as "Little Science": The implications of a bibliometric analysis of the Journal of the American Society for Information Science. *Scientometrics*, 51(1): 117-132.
- Kotter, J. (1999). Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor? Harvard Business Review. Değişim. (Çev: Meral TUzel). İstanbul: MESS Yayıncılık.
- Kozak, N. (2000), "Türkiye' de Akademik Turizm Literatürünün Gelişim Süreci Üzerine Bir İnceleme", *DAÜ: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 15-55.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003);"Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1): 1-15
- Lewin, K. 1958, "Group decision and social change," in Readings in Social Psychology, eds. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley, Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 197–211.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (1990). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4): 348-349.
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2008). "Liderlik, Değişim ve Yenilik", (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon*, 63-82, Ankara: Nobel Yayınları.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2009). *Principles Of Organizational Behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Şahin, A. (2011). "Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik". (Ed. Tuncay T. Turaboğlu). *İşletmecilikte Güncel Konular*, 305-330, Bursa: Ekin Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek M. Ş. ve Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tokat, B. ve Kara, H. (1999). Yeniden Yapılanma (Restructuring) stratejileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 237-252.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373-406
- Yalçın, H. (2010). Millî Folklor Dergisinin Bibliyometrik Profili (2007-2009). *Millî Folklor*, 22 (85): 205-211.