

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı  
Programı : İşletme  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2023

## ÖZET

### COVID 19 PANDEMİ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

**Zuhal Çıtır**

Değişim yaşamın her alanında olduğu gibi örgütler için de varlıklarını sürdürebilmek ve pozitif yönde gelişimlerini tamamlayabilmeleri için engellenemez bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt için en önemli adımlardan birisi örgütsel değişimin, doğru zamanda, doğru adımlar atılarak ve planlı bir şekilde yürütülebilmesidir. Ancak bu süreç doğru şekilde yürütüldüğünde başarılı bir örgütsel değişim süreci gerçekleşmiş olacaktır. Örgütsel değişim kavramı, örgütsel değişimin adımları, örgütsel değişime direnç ve direncin çözümleri, liderlerin değişim sürecindeki önemi, kriz dönemi ve değişim yönetimi kavramları literatürde öne çıkan konular arasındadır. Bu kapsamda; örgütsel değişim sürecindeki çeviklik ve dayanıklılığın önemi, değişime doğru zamanda doğru tepkilerin verilebilmesi, kriz döneminde planlanamayan bir değişim sürecinde değişim yönetimi adımlarını inceleyerek, plansız bir değişimin de etkili liderler, kısa vadeli doğru planlar ile başarıya ulaşabilmesinin saptanması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Örgütsel değişim, çeviklik, dayanıklılık, değişime karşı direnç ve kriz kavramlarının açıklanması, birbirlerine olan etkileri, aralarındaki ilişkinin incelenmesi çalışmanın İçeriğini Oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmı İstanbul İlinde bir Vakıf Üniversitesinin Covid 19 Pandemisi dönemindeki davranışlarının ve araştırmaya konu olan Üniversiteye ait Covid 19 Pandemisi öncesi, Covid 19 Pandemisi sırasında, Covid 19 Pandemisi sonrasındaki verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması şeklinde yapılmıştır. Araştırmaya konu olan Üniversitenin kendi örgüt üyelerine uyguladığı

memnuniyet anketleri, Covid 19 Pandemi öncesi oluşturulan stratejik plan hedefleri incelenmiş buna göre kriz dönemindeki adımlarının hedeflerine ulaşmadaki etkilerine bakılmıştır. Ayrıca nitel bir araştırma yöntemi olarak Üniversitenin Covid 19 Pandemi dönemindeki üst düzey yöneticileri ve süreç yöneticilerinden oluşan beş kişi ile mülakat yapılmıştır. Sorular, Üniversitenin sürece ilişkin açıklama ve işlemlerinin yer aldığı görsel, basılı kaynaklar, literatür taramasında ortaya çıkan bazı başlıkların incelenmesi ile Türkiye ve Dünya basınında yayınlanan Covid 19 Pandemisine ilişkin açıklamalar, Covid 19 Pandemi sürecindeki diğer örgütlerin yapıları incelenerek düzenlenmiş, oluşturulan sorular ile ilgili olarak akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Daha geniş kapsamlı yapılması planlanan mülakatların, sorulara aynı ya da benzer yanıtların verilmesi sonucunda sınırlandırılarak beş kişi üzerinde durulmuştur. Mülakata katılan kişilerin yetkinlikleri kapsamında sorularda bazı farklılıklar oluşmuştur. İnceleme sonucunda;

Üniversitenin beklenmeyen bir kriz karşısında değişim yönetimini pozitif yönde yürüttüğü, kriz ve değişim süreçlerini kısa vadeli planlar ve öngörülü kararlar ile dış çevre uyumunu sağladığı buna bağlı olarak da kriz öncesi dönemdeki hedeflerini başarılı şekilde gerçekleştirerek hem krizi hem de değişim sürecini doğru yönlendirdiği görülmüştür. Üniversitenin hizmet kalitesinde herhangi bir düşme yaşanmadan değişim ve kriz sürecini yürüttüğü, değişim sürecinde gelecek için kurum hafızasına önemli bir tecrübe katarak gelişim planı oluşturduğu izlenmiştir.

Tüm bu başarılı değişim ve kriz dönemine rağmen Üniversitenin başarılarını dış paydaşları ve hedef kitlelerine de etkili şekilde yansıtamadığı, uzaktan eğitim sürecindeki başarısına rağmen Resmi açıklanan istatistik kayıtlarda farklı şekilde yapılan değerlendirmelerde olmamasından anlaşılmaktadır. Ayrıca Araştırmaya konu Üniversitenin geçmiş yıllarda ve pandemi döneminde başarıyla atlatmış olduğu krizler, yenilik ve değişim adımlarından oluşan ve tecrübelerini kalıcı hale getirerek bir sonraki duruma hazırlıklı olmak adına kayıtlı bir plan ve iş akış süreçlerinin olmadığı görülmüş ve çalışmanın sonunda bir Yönerge taslağı benzer örgütlerde de kullanılabilecek şekilde düzenlenerek ekler kısmında sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Modelleri, Çeviklik, Dayanıklılık, Değişim Yönetimi.

University : Istanbul Kultur University  
Institute : Institute of Graduate Education  
Department : Department of Business  
Program : Business  
Supervisor : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY  
Degree Awarded and Date : MA – May 2023

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PANDEMIC PROCESS AND THE CASE OF A FOUNDATION UNIVERSITY**

**Zuhal Çıtır**

Change is defined as an unavoidable phenomenon for organizations to continue their existence and complete their positive development, as in all areas of life. One of the most important steps for organizations is to carry out the organizational change at the right time, by taking the right steps and in a planned manner. Only when this process is carried out correctly, a successful organizational change can take place. The concept of organizational change, the steps of organizational change, resistance to organizational change and solutions to it, the importance of leaders in the change process, the crisis period and the concepts of change management are among the prominent topics in the literature. In this context, the aim of the study is to examine the importance of agility and resilience in the organizational change processes, the ability to give the right responses to change and the change management steps in unplanned change periods and determine that with the availability of effective leaders and short-term correct plans, it is possible to gain success. The content of the study includes the explanation of the concepts of organizational change, agility, resilience, resistance to change and crisis, their effects on each other, and the relationships among them. The research part of the study was conducted by analysing and interpreting the behavioural data of a foundation university in Istanbul before, during and after the Covid-19 Pandemic. Satisfaction surveys applied to the members by the university, the strategic plan targets created before the Covid-19

Pandemic were inspected and the effects of the steps taken to reach the targets in the crisis period have been examined. In addition, as a qualitative research method, interviews were conducted with five people who were senior managers and process managers of the university during the Covid-19 Pandemic period. The interview questions have been designed by examining the visual and printed sources of the university's explanations and actions regarding the process, printed resources, the examination of some titles that emerged in the literature review, the statements regarding the Covid-19 Pandemic published in Turkish and global media, the structures of other organizations in the Covid-19 Pandemic process and expert opinion has been collected from the academics regarding the questions. The interviews, which were planned to be more comprehensive, were limited to five participants since the responses were either the same or similar. Some amendments have been made within the scope of the competencies of the interviewees.

As a result of the study, it has been observed that the university has carried out the change management positively in the face of an unexpected crisis and ensured an alignment with the external environment by managing the crisis and change processes with short-term plans and foresighted decisions. In relation to this, it has appropriately directed both the crisis and the change processes synchronously realizing its targets successfully in the pre-crisis period. It has also been observed that the university has carried out the change and crisis processes without any decrease in the service quality, and created a development plan for the future by adding an important experience to the memory of the institution.

Despite the successful period of change and crisis management, it is understood that the university has not been able to reflect its achievements to its external stakeholders and target audiences effectively, and despite its success in the distance education process, there are no specific evaluations regarding this in the official statistical records. In addition, it was seen that the university did not have a registered plan and workflow processes which has originated from the previous years' crises and Covid-19 pandemic and included innovative and change motivation in order to be prepared for the next possible crisis. With this awareness, a draft of a directive has been attached in appendix for the use of similar organizations with adaptation.

**Keywords:** Change, Organizational Change, Models of Change, Agility, Resilience, Change Management.

