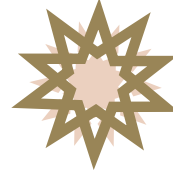




Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Yıldız Social Sciences Institute Journal

Web sayfası bilgisi: <https://ysbed.yildiz.edu.tr>
DOI: 10.14744/ysbed.2023.00036



Olgu Sunumu / Case Report

Örgütsel değişim kapasitesi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisi
The relationship between organizational change capacity and
enterprise risk management

Canan TOPCU^{a*}, Halit KESKİN^b

^aYıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Programı, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye

^aYıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Doctoral Programme in Business Management, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 19 Eylül 2023
Revizyon tarihi: 15 Ocak 2024
Kabul tarihi: 17 Ocak 2024

Anahtar kelimeler:

Örgütsel değişim, örgütsel
değişim kapasitesi, risk yönetimi,
kurumsal risk yönetimi.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 19 September 2023
Revised: 15 January 2024
Accepted: 17 January 2024

Key words:

Organizational change,
organizational change capacity,
risk management, enterprise risk
management.

ÖZ

Örgütsel değişim kapasitesi, bir örgütün çevresel değişimlere uyumunu kolaylaştıran önemli bir yetenektir. Kurumsal risk yönetimi ise; bu çevresel değişimlerin yarattığı olumsuzlukları önlemek ve fırsatları değerlendirebilmek için sistematik bir yönetim aracıdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, örgütsel değişim kapasitesi ile kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, bu iki kavram arasındaki ilişkiler açık bir şekilde görülmüştür. Örgütsel değişim kapasitesi, örgütün gelecekte oluşabilecek belirsizliklerin üstesinden gelmesini sağlayan sürekli bir öğrenme becerisidir. Değişimi süreklilik durumuna getirmek isteyen; ancak bu değişimin getireceği risklerden endişe eden örgütler, kurumsal risk yönetimi süreçlerini uygulayarak, akıllıca riskler alabilmektedir.

Atf için yazım şekli: Topcu C, Keskin H. Örgütsel değişim kapasitesi ve kurumsal risk yönetimi ilişkisi. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;7:2:112–118.

ABSTRACT

Organizational change capacity is an important ability that facilitates an organization's adaptation to environmental changes. Corporate risk management is; It is a systematic management tool to prevent the negativities caused by these environmental changes and to evaluate the opportunities. In this context, the aim of the study is to reveal the relationship between organizational change capacity and enterprise risk management. As a result of the literature review, the relationships between these two concepts were clearly seen. Organizational change capacity is a continuous learning ability that enables the organization to overcome uncertainties that may occur in the future. Those who want to make change permanent; However, organizations that are concerned about the risks that this change will bring can take smart risks by applying corporate risk management processes.

Cite this article as: Topcu C, Keskin H. The relationship between organizational change capacity and enterprise risk management. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;7:2:112–118.

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail adres: mail@canantopcu.com



Published by Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

This is an open access article under the CC BY-NC license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

1. GİRİŞ

Örgütsel değişim, tüm örgütleri etkileyen endüstri çağında bir olgu olarak kabul edilmektedir (By, 2005). Bir örgütün değişimi süreklilik içerecek bir şekilde kurum-sallaştırma ve yönetme yeteneği, hem işletme yönetimiyle ilgili bilimsel çalışmalarda hem de uygulamalarda giderek daha fazla ilgi görmektedir (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Örgütsel değişim kapasitesi, bir örgütün eski yeteneklerini sürekli olarak yeniden yapılandırmasına, değişen durumlara uyarlamasına ve yeni yetenekler yaratmasına olanak tanıyan dinamik bir özelliktir (Soparnot, 2011). Hem reaktif bir yapıya hem de bir örgütteki ve çevresindeki değişikliklerle ilgili öngörücü bir özelliğe sahiptir (Klarner, Probst & Soparnot, 2007).

Bir örgütün dış ve iç bağlamında oluşan değişiklikler riskleri ortaya çıkarabilmekte, değiştirebilmekte ya da ortadan kaldırebilmektedir. Risk yönetimi, bu değişiklikleri doğru bir şekilde ve gecikmeksizin öngörmekte, analiz etmekte ve bu durumlara tepki vermektedir (ISO 31000, 2018). Bu sayede kurumsal risk yönetimi, örgütü etkileyecek olumlu ve/veya olumsuz durumları ele alarak, çevresel değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesini sağlamakta ve örgütün hayatta kalma şansını arttırmaktadır.

Örgütsel değişim doğal olarak risk içermektedir; çünkü her zaman mevcut uygulamaların en azından bir miktar yıkımını gerektirmektedir. Buradaki çelişki ise, örgütlerin güçlü bir rekabete sahip olmak için örgütsel değişim riskini almaktan başka seçeneklerinin bulunmamasıdır (Klarner, Probst & Soparnot, 2008). Değişim kapasitesi yüksek olan örgütlerin, dinamik bir çevrede hayatta kalma şansları artmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel değişimde başarı oranının düşük olması, örgütlerin değişim girişimini doğru bir şekilde nasıl gerçekleştirileceği ve yöneteceğiyle ilgili olarak uygun bir çerçevenin bulunmadığını düşündürmektedir. Rekabet düzeyinin yüksekliği, örgütler için belirsizliklere ve dolayısıyla risklere neden olabilmektedir (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Bu nedenle, örgütsel değişim kapasitesini yönetmeye çalışırken, erken bir uyarı sistemi olarak risk yönetimini uygulamak, olumsuz riskleri önlemekte ve olumlu riskleri¹ fırsat olarak değerlendirebilecek şartların oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında, örgütsel değişim kapasitesi ile kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki kritiktir. Bununla birlikte, literatürde, bu ilişkinin doğrudan ele alındığı yeterli çalışmalar bulunmamaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel değişim kapasitesi ile kurumsal risk yönetimi kavramları arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu amaçla, öncelikle örgütsel değişim kapasitesi ile kurumsal risk yönetimi tanımlanmıştır. Sonrasında da bu iki kavram arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAPASİTESİ

Örgütler, çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek için sık sık değişebilmektedir. Bununla birlikte, gerçekleştirilen bu değişikliklerin çok azı, temel anlamda, örgütlerin yaşam sürelerini arttırabilir niteliktedir (Delacroix & Swaminathan, 1991). Çevresel belirsizliğin son derece yüksek olduğu rekabetçi bir ortamda, tüm örgütlerin ayakta durabilmeleri ve başarıyı sağlayabilmeleri için, örgütsel değişimin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir (Lawler & Worley, 2011).

Literatürde örgütsel değişim, “bir örgüt tarafından yeni bir fikir ya da davranışın benimsenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2007). Örgütsel değişim kapasitesi ise, örgütü başarılı bir şekilde değiştirme (kaynaklar ve yetenekler açısından), günlük operasyonları sürdürme ve sonraki değişim süreçlerini uygulama yeteneklerinden oluşmaktadır. Bu tanım, geleneksel değişim yönetimi yaklaşımından farklı olarak, değişim kapasitesinin tek bir değişiklik olayıyla sınırlı olmadığını, bir dizi değişikliğe ve uzun süreli bir perspektife adanmış olduğunu ortaya koymaktadır (Meyer & Stensaker, 2006).

Sürekli olarak değişen çevresel güçlerle baş etme yeteneği, rekabetçi olmanın ve örgütsel sürdürülebilirliğin ana belirleyicisi durumuna gelmiştir (D’Aveni, 1994). Değişim kapasitesi oluşturmak, değişimi destekleyerek ve onu örgütsel yaşamın temel bir parçası haline getirerek, insanların doğal değişim kapasitesinden yararlanacak şekilde örgütü geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımı içermektedir (Buono & Kerber, 2010). Örgütsel değişim kapasitesi, bir örgütün çevresine sürdürülebilir bir uyum sağlayabilmesi amacıyla, mevcut yetenekleri yeni tehditler ve fırsatlar doğrultusunda geliştirmesine ve yeni yetenekler oluşturmasına olanak tanır. Ayrıca, örgütsel değişiklikleri geliştirme ve uygulama çerçevesinde geniş ve dinamik bir örgütsel kabiliyet olarak da tanımlanmaktadır (White & Linden, 2002).

Bu bağlamda örgütsel değişim kapasitesi, dış ve/veya iç çevredeki değişikliklere sürekli uyum sağlamak için doğru örgütsel değişimleri geliştirme ve sağlama yeteneğidir (Judge & Elenkov, 2005). Örgütsel değişim kapasitesi, bir örgütün mevcut örgütsel yetkinliklerini geliştirmesini sağlarken, örgütün hayatta kalmasına ve daha iyiyi başarmasına olanak tanıyan, yeni yetkinlikler geliştirmesinin önünü açan, dinamik ve çok boyutlu bir özelliktir (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Burada kilit nokta, örgütsel değişimin unsurlarıyla ilgili ortak bir bakış açısı oluşturarak ve değişimi destekleyen bir yapı geliştirerek, değişimi teşvik eden bir kültürü sağlamaktır (Buono & Kerber, 2010). Yapılan araştırmalar, çevresel belirsizliğin algılanma düzeyi ile örgütsel değişim kapasitesi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, stratejik liderlerin daha belirsiz olarak

¹ “Risk” kelimesi, günlük konuşmalarda sadece olumsuz bir anlam içermekle birlikte; kurumsal risk yönetimi kavramı çerçevesinde, bazen olumlu bazen de olumsuz anlamda kullanılabilir. Bu bağlamda; uluslararası bir standart olan ISO 31000:2018 Risk Yönetimi standardı Madde 3.1’de, risk “hedefler üzerinde belirsizliğin etkisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu standarda göre, bir etki beklenenden sapmadır. Olumlu, olumsuz ya da her ikisi olabilir ve fırsatları ve tehditleri ele alabilir, oluşturabilir ya da sonuçlandırabilir.

algıladıkları görev ortamlarında, örgütün değişime daha iyi hazırlanmasını ve daha esnek olmasını sağlayabileceği mantığını desteklemektedir (Judge & Douglas, 2009).

Örgütsel değişim kapasitesiyle ilgili önemli çalışmalar yapan araştırmacılar, Judge ve Elenkov (2005), örgütsel değişim kapasitesi kavramını, dinamik yetenekler hakkındaki literatür üzerine inşa etmişlerdir. Bu yazarlara göre örgütsel değişim kapasitesi kavramı; güvenilir liderlik, güvenen izleyiciler, yetenekli şampiyonlar, ilgili orta yönetim, yenilikçi bir kültür, hesap verebilir bir kültür, sistem iletişimi ve sistem düşüncesi şeklindeki bağlam belirleyici boyutlara sahiptir. Bu boyutlar aşağıda kısaca tanımlanmıştır;

1. **Güvenilir liderlik:** Örgütün tepe yöneticilerinin, örgütün diğer çalışanlarının güvenini kazanma ve örgütsel üyelere ortak amaçlarına ulaşma yolunu gösterme yeteneği.
2. **İzleyicilere güvenmek:** Yönetici pozisyonu dışındaki çalışanların, üst yönetime gerektiği durumlarda yapıcı bir şekilde muhalefet etme ve onları gönüllü olarak takip etme isteği.
3. **Yetenekli şampiyonlar:** Bir örgütün değişime liderlik edebilecek kişileri örgüte çekme, elde tutma ve yetkilendirme yeteneği.
4. **İlgili orta yönetim:** Orta düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticileri örgütün diğer çalışanlarıyla etkili bir biçimde bağlantılandırma yetenekleri.
5. **Yenilikçi kültür:** Örgütün yenilikle ilgili normlarını oluşturma ve yenilikçi faaliyeti teşvik etme yeteneği.
6. **Sorumlu kültür:** Örgütün kaynakları doğru bir biçimde destekleme ve daha önce belirlenmiş son teslim tarihlerine uyma becerisi.
7. **Etkili iletişim:** Örgütün kendi içinde yatay ve dikey; örgüt dışında ise müşterilerle iletişim kurma yeteneği.
8. **Sistem düşüncesi:** Örgütün temel amaçlarına odaklanma ve örgüt sınırları içindeki ve dışındaki bağımlılıkları algılama becerisi.

Bu yaklaşıma uygun olarak, örgütsel değişim kapasitesi, bir örgütün çevresel karmaşıklığın üstesinden gelmek için örgütsel değişimi kolaylaştıran koşulları oluşturması gerektiği anlamına gelmektedir (Klarner, Probst & Soparnot, 2007). Değişimi olağan bir duruma getirmenin temel mantığı, örgütlerin değişmeyi öğrenebileceklerine dair duyulan inanç olarak görülmektedir (Meyer & Stensaker, 2006).

Örgütsel değişim kapasitesi, örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle, örgütsel değişim kapasitesinin iyileştirilmesinin, örgütün çevresel değişikliği uyarlayabilme yeteneğini geliştirerek, örgüt performansını artırma olasılığı bulunmaktadır (Pudjiarti, 2018). Süreçte yer alan unsurlar, değişim için örgütsel kapasite sürecinin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasına neden olmaktadır (Adna & Sukoca, 2020). Örgütsel değişim kapasitesinin, örgütsel performansa katkı sağlayabilmesi için önemli araçlardan biri de kurumsal risk yönetimi olarak görülmektedir. Örgütsel değişim kapasitesiyle ilgili çalışmalar, kurumsal risk yönetiminin de öne-

mine dikkat çekmektedir (Heckmann, Steger & Dowling, 2016; White & Linden, 2002; Judge & Douglas, 2009).

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Risk, hedefler üzerindeki belirsizliğin etkisi olarak tanımlanmaktadır (ISO 31000, 2018). İç ya da dış kaynaklı bir etmen, örgütün amaçlarına ulaşma derecesini olumlu (fırsat) ya da olumsuz (tehdit) yönde etki edebilmektedir (Coso, 2004). Hedefler üzerindeki olumsuz etkiler, kötü yönetime, müşteri (ve tüm paydaşların) memnuniyetsizliğine, finansal kayıp ve saygınlık kaybına neden olan tehditlerdir (Managing Risk Across the Public Sector, 2007). Hedefler üzerindeki olumlu etkiler ise, değer yaratılmasını sağlayan ya da var olan değeri koruma yeteneği bulunan fırsatlardır (Intosai, 2007b). Tehditler ve fırsatlar karşılıklı olarak birbirini etkileyen ve bazen aynı nedenin farklı sonuçları olarak değerlendirilebilmektedir (Vose, 2008).

Kısaca risk, plan ve hedeflerin sonucundaki belirsizliktir ve stratejik amaçların bir işlevidir (Burnaby & Hass, 2009). Olumlu durumların gerçekleşmesini sağlamak ya da olumsuz durumların gerçekleşmesini önlemek için risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Kurumsal risk yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını önleyecek tehditlerin tanımlanması, bu tehditlerin kabul edilebilir seviyeler düşürülmesi ve başarının gerçekleşebilmesi için fırsatların yakalanmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Reding vd., 2017). Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi süreci; risk kaynaklarının belirlenmesini, stratejik hedefler ve rutin faaliyetler için sorun oluşturabilecek risklerin örgütün bütünündeki etkileşimleri de göz önünde bulundurularak önceden tanımlanmasını, analiz edilmesini, önceliklendirilmesini ve en etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (PricewaterhouseCoopers, 2007). Risklerin yönetilebilmesi amacıyla, bir örgütün strateji, insan kaynağı, bilgi ve teknolojisinin bütünlük bir şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir (Walker, Shenkir & Barton, 2002).

Olumsuz olan riskin kendisi değildir. Buradaki asıl sorun riskin analiz edilmemesi, doğru değerlendirilmemesi, yönetilememesi ve dikkate alınmamasıdır. Başarılı bir risk yönetimi, geleceğe yönelik değerlendirmelerin yapılmasında ve uygulanmasında örgüt yöneticilerine destek olmaktadır. Bununla birlikte başarılı bir risk yönetimi yalnızca olumsuz durumların önlenmesi ya da ortaya çıkma olasılıklarının düşürülmesini değil, ek olarak değer katabilecek fırsatların ortaya çıkarılmasını da sağlamaktadır (Managing Risk Across the Public Sector, 2007). Örgütler teknolojinin, pazardaki değişikliklerin, rekabetin ve yasal düzenlemelerin neden olduğu belirsiz bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Örgütün stratejik seçimleri de belirsizliklere neden olabilmektedir. Bu değişkenler ve belirsizlikler nedeniyle, hem örgütün içindeki hem de örgütün dışındaki değişiklikler üst yönetim tarafından değerlendirilmeye alınmalı ve izleme süreci etkin bir şekilde yerine getirilmelidir (A Risk Management Standard, 2002).

Kurumsal risk yönetimi, örgüte değer katma yeteneğinin yükseltilebilmesi amacıyla, tehdit ve fırsatlara neden olan belirsizlikleri doğru bir biçimde ele alma olanağı sağlamaktadır (Coso, 2004). Ayrıca normların belirlenmesi, risklerin uygun olarak yönetilmesi ve yeni fırsatların ortaya çıkarılması için olanaklar sunmaktadır (Dienhart, 2010). Örgüt içinde belli bölümlerin yerine getirdiği klasik risk yönetimi yaklaşımından farklı olarak, kurumsal risk yönetimi anlayışı daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamakta, örgütsel değerin artırılmasına etki edebilecek tehdit ve fırsatları ele almaktadır. Kurumsal risk yönetimi, tüm örgüt bağlamında risklerin stratejik olarak dikkate alınması ve bunun sonucunda örgüte özel bir risk profilinin oluşturulması olanağını vermektedir. Risk yönetimi, örgüt amaçlarını destekleyerek örgütün ve paydaşlarının olumsuz durumlar yaşamasını önlemekte ve değer katmaktadır (Abraham, Henry & Keith, 2012).

Faaliyetlerini gerçekleştiren her örgütün mevcutta var olan bir risk yönetimi uygulamaları vardır; ancak bu yapı genelde sistematik değildir ve fonksiyonlar arası bir eşgüdüm olmadan yerine getirilmektedir. Bundan dolayı da örgütler, oldukça sık stratejik ve fonksiyonel uyum sorunları yaşamakta ve bu durum örgütün başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Frigo & Anderson 2011). Örgütün görevlerini kusursuz bir şekilde gerçekleştirebilmek ve faaliyetlerini amaç odaklı yerine getirebilmek için önemli kaynaklarını ve iş süreçlerini bir bütün halinde yönetebilmesi gerekmektedir (Johnson, Christensen & Kagermann, 2013).

Örgütte üst düzey yöneticilerin, risk yönetim faaliyetlerine tam destek verdiği, riskle ilgili bilginin örgüt içinde serbestçe dolaşabildiği, risk yönetiminin süreçlerin önemli bir parçası durumuna geldiği ve rutin karar alma aşamalarında risk bilgisinden yararlanıldığı bir risk kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Abraham, Henry & Keith, 2012). Öğrenen bir örgüt kültürüne sahip olmak, risk kültürünün benimsenmesini sağlayarak, uygun olmayan risk davranışlarının anlaşılmasına ve değiştirilmesine olanak tanımaktadır (Douglas & Wildavsky, 1982). Öğrenen bir örgüt kültürü, örgütsel değişim kapasitesinin de önemli bir boyutu olarak görülmektedir (Klarner, Probst & Soparnot, 2007) Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi ile örgütsel değişim kapasitesi arasındaki ilişki karşımıza çıkmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAPASİTESİ VE KURUMSAL RISK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Araştırmalar, örgütsel değişim girişimlerinin yüksek oranda başarısız olduğunu göstermektedir (Reichers, Wamous & Austin, 1997; Li, Sun, Tao, & Lee, 2021; Errida & Lotfi, 2021) . Bu başarısızlıkların ana nedenlerinden biri, değişim ihtiyacının yanı sıra, bir örgütün planlanan değişiklik için hazır olup olmadığı konusunda karşılaşılabileceği risklerle ilgili kapsamlı bir teşhis araştırmasının olmamasıdır. Değişim riskinin seviyesi, örgütün stratejik, iklim ve kültürel tasarımlarıyla uyumu hakkında bir fikir vermek-

tedir. Bu tür bir iç görü, örgütün planlanmış değişim girişimini uygulamaya karar vermesi durumunda, değişikliği uygulamaya başlamadan önce örgütsel liderlere hazırlık yapabilmesine olanak tanımakta ve risk seviyesi hakkında bilgi sağlamaktadır (Pelletiere, 2006).

Örgütlerin, sürekli değişimin yarattığı belirsizlikler ile mücadele edebilmeleri için önemli uygulamalardan biri de kurumsal risk yönetiminin örgütün süreçlerine dahil edilmesidir. Kurumsal risk yönetimi örgütün performansını artırarak, çevrede gerçekleşen değişimlere hazır olma yeteneğini geliştirmektedir (Seuamsothabandith, 2004). Örgütsel değişim kapasitesi ise, örgütün var olan yeteneklerini, yeni fırsat ve tehditlere uyumlu bir duruma getirmesi ve yeni yetenekler ortaya çıkarmasını sağlayan geniş kapsamlı bir örgütsel beceridir (Judge & Elenkov, 2005). Eğer riskler dikkatli yönetilemezse, dış çevredeki değişimler, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini ve performansını olumsuz bir yönde etkileyerek, finansal kayıplarının yanında saygınlık kayıplarına da yol açabilmektedir (Achampong, 2010).

Bazı bilim insanları, örgütsel değişimin düzenli ve sistematik bir şekilde yapılmasını savunmaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000). Yeni pazarlara girme ve yeni ürün ya da hizmetler geliştirme benzeri değişimler düzenli olarak gerçekleştirilmelidir. Bu, bir aciliyet duygusu yaratarak ve değişim kapasitesini arttıracak düzenli, ritmik ve proaktif bir yaklaşım yaratarak, bilgiyi arama ve öğrenmeyle ilgili çabanın yoğunluğunu arttırmaktadır (Linsu, 1998). Bu doğrultuda, bir örgütte, güçlü bir risk kültürünün olması da önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü güçlü bir risk kültürü daha az risk almayı düşünmek anlamına gelmemektedir. Tam tersi, güçlü risk kültürü olan örgütler, yeni alanlara girme ve büyümeyle ilgili daha yüksek riskler alma tutumu gösterebilmektedir (Farrell & Hoon, 2009).

Değişim kapasitesi, örgütlerin günlük operasyonlardan ya da sonraki değişim süreçlerinden ödün vermeden büyük ölçekli değişiklikleri uygulayabilmesidir. Örgütler, bir yandan değişimi ele alırken, diğer yandan sürekliliği sağlama konusunda birbiriyle çatışan durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Meyer & Stensaker, 2006). Örgütler, değişim ve istikrarı aynı anda yönetebilmek zorunluluğu altında faaliyet göstermektedir (Leana & Barry, 2000). Değişim isteyen ama bu değişimin getireceği risklerden korkan örgütler, risk yönetimi uygulayarak, akıllıca alınan risklerle değişim yapmak konusundaki endişelerini giderebilmektedir. Bu da değişim yönetimini etkin bir duruma getirmektedir (Claver, Llopis, Garcia & Molino, 1998).

Örgütsel değişim kapasitesi, örgütün dış ve iç bağlamındaki değişikliklere sürekli bir şekilde uyum gösterebilmek için, doğru örgütsel değişimleri geliştirme ve gerçekleştirme yeteneğidir (Soparnot, 2011). Örgütün bağlamındaki bu değişiklikler, riskler içerebilmektedir. Kurumsal risk yönetimi, bu riskleri zamanında ele alarak, değerlendirmekte ve gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağla-

maktadır (ISO 31000, 2018). Örgütsel değişim kapasitesi ayrıca, “çevresel değişimlere cevap verme kapasitesi” olarak tanımlanan örgütsel esneklikle yakından ilgili bir kavramdır (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Bu bağlamda risk yönetimi de, örgüte ait öğrenmeyi ve esnekliği iyileştirmeyi sağlamaktadır (ISO 31000, 2018).

Değişim kapasitesi için değişimin algılanan meşruiyeti çok önemlidir. Örgütsel aktörler yalnızca haklı gördükleri projelere kendilerini adamaktadır (Klarner, Probst & Soparnot, 2008). Örgütsel başarı için neden sürekli değişime ihtiyaç duyulduğuna dair ikna edici bazı nedenler olması gerekir ve gerekçe, örgüt üyelerine geniş, derin ve ikna edici bir şekilde iletilmelidir (Mcguinness & Morgan, 2005). Ortak deneyim ve çözüm geliştirme süreci, değişimin gerekliliği algısını güçlendirmektedir (Klarner, Probst & Soparnot, 2008). Liderlerin ve izleyicilerin algıları örgütsel değişimi etkilemekte ve bu algıların hizalanması başarılı değişimi kolaylaştırmaktadır (Werther, 2003). Risk yönetiminin amacı da, risk yönetimi konusunda farkındalığı yükseltmek ve amaçların gerçekleşmesini sağlayabilecek faaliyetleri eşgüdümlü bir hale getirmektir. Riski yönetmek, örgütlere strateji belirleme, amaçları gerçekleştirme ve bilgilendirilmiş kararlar almayla ilgili destek vermektedir. Riski yönetmek, bir örgütün gerçekleştirdiği bütün faaliyetleri içermekte; yönetişim ve ilgili taraflarla etkileşimi kapsamaktadır (ISO 31000:2018).

Örgütsel değişim kapasitesinin öncülleri, örgüt içindeki liderlik, iletişim ve değişimi güçlendirici teşvik sistemleridir (Mcguinness & Morgan, 2005). Değişim sonucunda beklenen, çalışanların değişimle ilgili olumlu tutumlar geliştirmelerini destekleyen psikolojik şartlardır. İnsanların değişikliği gerekli gördüklerinde ve hedefler konusunda hemfikir olduklarında, değişime destek ve bağlılıklarının arttığı görülmektedir (Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 2003). Bu amaçla, örgütün risk stratejisine uygun kararlar verebilmesini özendirerek ve etkili kararlar ve doğru riskler alan çalışanları ve grupları ödüllendirmek, çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Colquitt, Hoyt & Lee, 1999).

Örgütsel değişim kapasitesi, değişimi destekleyen bir örgüt kültürü ve altyapısını içermektedir (Judge & Douglas, 2009). Çalışanların desteğini ve katılımını sağlamak, başarılı değişimin önemli unsurları olarak görülmektedir (Landau, 1998). Değişim literatüründe, değişimden en çok etkilenenlerin sürece dahil olmaması durumunda, değişiklikleri uygulamanın zor olduğuna dair geniş bir fikir birliği bulunmaktadır. Değişim sürecine, örgütün farklı bölümlerinden ve farklı seviyelerinden üyelerini dahil etmek, aynı zamanda tartışma ve anlam oluşturma için bir alan yaratmaktadır (Meyer & Stensaker, 2006). Risk kültürüne sahip örgütlerde de, karşılaşılabilecek risklerle ilgili örgütsel seviyelerde bilgi aramakta ve riskler konusunda tartışmaları özendirerek, tüm çalışanların bu durum hakkındaki politika ve süreçlerden ayrılmamasını sağlamaktadır (Collier, Berry & Burke, 2007).

Örgütsel değişim kapasitesi, gelecekteki belirsiz şartlarla baş edebilme yeteneğidir. “Öğrenme, eski rutinlerin sökülmesini ve yenilerini yaratmayı gerektiren koşullardaki değişim oranından daha hızlı gerçekleştiğinde” örgütlerin değişim kapasitesine sahip olduğu düşünülmektedir (Klarner, Probst & Soparnot, 2007). Bu nedenle, örgütsel değişim kapasitesi gibi dinamik yetenekler, örgütün iç ve dış çevresinde oluşan fırsat ve tehditlere uyumunu kolaylaştırmaktadır (Judge & Elenkov, 2005). Örgütler, değişen çevreye hızlı ve etkin bir şekilde yanıt vermeli ve ayakta kalabilmek amacıyla bu değişimleri olabildiğince çabuk öngörmelidir (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Kurumsal risk yönetimi ise, tehdit ve fırsatlar için bir erken uyarı sistemi olarak çalışmaktadır. Böylece olumsuz riskler önlenmekte, olumlu riskleri fırsat olarak değerlendirilecek şartların oluşturulması sağlanmaktadır. Bu yaklaşım önemlidir; çünkü örgütsel değişim kapasitesi yüksek örgütlerde, değişim süreçleri değişime açık bir ihtiyaç olmaksızın başlatılmaktadır. Buradaki değişikliğin amacı, örgütün göreceli olarak sahip olduğu olumlu şartları daha çok geliştirmek ya da gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları önlemek olabilmektedir (Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 2003).

Örgütlerdeki büyük değişimler, birçok kararı ve faaliyeti harekete geçirebilmektedir. Üst yönetim için temel sorumluluk, değişimle ilgili süreçlerde ve rutin işlemlerde kullanılacak kaynaklar arasında dengeyi sağlayabilmektir (Meyer & Stensaker, 2006). Başarılı bir risk yönetimi, geleceğe yönelik değerlendirmelerin yapılmasında ve uygulanmasında örgüt yöneticilerine destek olmakta ve yalnızca olumsuz durumların önlenmesi değil, ek olarak değer katabilecek fırsatların ortaya çıkarılmasını da sağlamaktadır (Managing Risk Across the Public Sector, 2004).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel değişim kapasitesi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bir örgütün değişen durumlara daha hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmasını sağlayan yönetsel ve örgütsel yeteneklerin kombinasyonu (Judge & Douglas, 2009) olan örgütsel değişim kapasitesi, hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü değişim kapasitesi, örgütün gelecekte ortaya çıkabilecek belirsiz şartlarla baş etmesini sağlayan sürekli bir öğrenme ve uyum becerisidir (Staber & Sydow, 2002).

Bununla birlikte, örgütsel değişim riskli olarak algılanmaktadır, çünkü her zaman mevcut uygulamaların en azından bir miktar yıkımını içermektedir (Delacroix & Swaminathan, 1991). Değişim risklidir; ancak çelişki, örgütlerin rekabetçi kalabilmek için başka seçenekleri olmadığı ve değişimleri gerektiğidir (Klarner, Probst & Soparnot, 2008). Örgütsel değişimde başarı oranının düşük olması, örgütlerin değişim girişimini doğru bir şekilde nasıl gerçekleştireceği ve yöneteceğiyle ilgili olarak uygun bir çerçevenin bulunmadığını düşündürebilmektedir. Rekabet düzeyinin

yüksekliği, örgütler için risklere ve belirsizliklere neden olabilmektedir (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Bu tehdit ve fırsatları etkin bir şekilde ele almayı amaçlayan risk yönetiminin özünde, sonuçları etki altına alabilecek durumların artırılması ve sonuçlar üstünde etkinin olamayacağı durumların ise azaltılması yatmaktadır (Bernstein, 1996). Hiçbir risk almak istemeyen bir örgüt, hiçbir iş de yapamaz. Bu bağlamda önemli olan riskleri yönetebilmektir. Örgütler, değişimin ortaya çıkarabileceği risklerle ilgili ihtiyaç duyulan risk yönetimi uygulayarak, rasyonel bir şekilde alınan risklerle değişim yapmak konusundaki endişelerini giderebilmektedir.

Belirsizliğin son derece yüksek olduğu günümüz iş dünyasında, örgütler için değişim riskli olmakla birlikte aynı zamanda da kaçınılmazdır. Böyle bir ortamda, bir yandan değişimin getirdiği tehditlerden korunurken, bir yandan da fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmaya çalışmak, örgütler için çok kritik bir başarı unsuru olarak görülmektedir. Bu amaçla, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek tehlikelerin önlenmesi ve başarıyı sağlayacak fırsatların farkına varılması süreci olarak tanımlanan (Reding, vd., 2017) risk yönetimi kavramından yararlanmak dikkate değer bir fark yaratabilmektedir. Değişimi yakalamak ve süreklilik durumuna getirmek isteyen; ancak bu değişimin getireceği risklerden endişe eden örgütler, kurumsal risk yönetimi süreçlerini uygulayarak, akıllıca riskler alabilmektedir. Bu şekilde kurumsal risk yönetimi uygulamalarından yararlanılarak, örgütsel değişim kapasitesi, daha etkin bir duruma getirilebilmektedir. Bu bağlamda, literatür incelemesi ile ulaşılan hata yönetimi kültürü ile kurumsal risk yönetimi ilişkisinin ampirik olarak da incelenmesinin yararlı olacağı görülmektedir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazarlık Katkıları: Fikir: H.K., C.T.; Tasarım: H.K., C.T.; Denetleme: H.K.; Veri Toplaması ve İşlemesi: C.T.; Analiz ve Yorumlama: H.K., C.T.; Literatür Taraması: H.K., C.T.; Yazıyı Yazan: C.T.; Eleştirel İnceleme: H.K.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – H.K., C.T.; Design – H.K., C.T.; Supervision – H.K.; Resources – H.K.; Data Collection and/or Processing – C.T.; Analysis and/or Interpretation – H.K., C.T.; Literature Search – H.K., C.T.; Writing Manuscript – C.T.; Critical Review – H.K.

Conflict of Interest: The author declared no potential

conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

KAYNAKLAR

- Abraham, A., Henry, K., & Keith, J. (2012, April 18-20). *Enterprise risk management culture alignment to enhance competitive advantage* [Conference presentation]. 2012 ERM Symposium, Washington D.C., USA, 18–20.
- Achampong, F. K. (2010). Integrating risk management and strategic planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 22–27.
- Adna, B. E., & Sukoco, B. M. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1843310. [CrossRef]
- IRM. (2002) *A risk management standard*. Retrieved May 12, 2023, from https://www.theirm.org/media/6827/arms_2002_irm.pdf
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods: The remarkable story of risk*. John Wiley & Sons, Inc.
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, 27, 9–21.
- Burnaby, P., & Hass, S. (2009). Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance*, 9(5), 539–550.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Collier, P. M., Berry, A. J., & Burke, G. T. (2007). *Risk and management accounting: Best practice for enterprise-wide internal control procedures* (1st ed.). CIMA.
- Colquitt, L. L., Hoyt, R. E., & Lee, R. B. (1999). Integrated risk management and the role of the risk manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2(3), 43–61. [CrossRef]
- COSO. (2004). Enterprise risk management-integrated framework. Executive summary. Retrieved April 22, 2023, from https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/239_coso_erm_executivesummary_sep_2004.pdf
- Daft, R. L. (2006). *Organization theory and design* (11th ed.). Cengage Learning.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hyper-competition*. Free Press.
- Delacroix, J., & Swaminathan, A. (1991). Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 631–661. [CrossRef]
- Dienhart, J. (2010). *Enterprise risk management: Why the ethics and compliance function adds value*. Retrieved April 18, 2023, from <https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/erm.pdf>
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1982). *Risk and culture: an essay on the selection of technical and environmental dangers*. University of California Press. [CrossRef]
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capa-

- bilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(11), 1105–1121. [CrossRef]
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, (13), 1–15. [CrossRef]
- Farrell J. M. & Hoon, A. (2009). *What's your company's risk culture?* Retrieved June 11, 2023, from <https://erm.ncsu.edu/library/article/risk-culture-companies>
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Embracing enterprise risk management*. COSO. Retrieved March 08, 2023, from https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/embracing_erm_practical_approaches_for_getting_started.pdf
- Gravenhorst, K. M. B., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 83–105. [CrossRef]
- Heckmann N., Steger T., & Dowling M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777–784. [CrossRef]
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk Management – Guidelines*. (ISO Standard No. 31000:2018).
- INTOSAI. (2007). *Guidelines for internal control standards for the public sector*. Retrieved April 19, 2023, from <http://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/2/2019/09/INTOSAI.pdf>
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Business Review. Retrieved January 31, 2024, from <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893–901. [CrossRef]
- Judge, W. Q., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649.
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2007). *From change to the management of organizational change capacity: A conceptual approach*. Retrieved January 31, 2024, from <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739>
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the world health organization. *Journal of Change Management*, 8(1), 57–72. [CrossRef]
- Landau, J. (1998). Short-lived innovation: Participation and symmetrical relationships in the Italian public sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 233–242. [CrossRef]
- Lawler, E., & Worley, C. (2011). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Leana, C.R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experience in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753–759. [CrossRef]
- Li, J., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1–11. [CrossRef]
- Linsu, K. (1998). Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai motor. *Organization Science*, 9(4), 506–521. [CrossRef]
- VAGO. (2007). *Managing risk across the public sector*. Retrieved April 17, 2023, from <http://docplayer.net/27131800-Managing-risk-across-the-public-sector.html>
- McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics, the contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1306–1326.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.
- Pelletiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and risk for a planned change. *Organizational Development Journal*, 24(4), 38–44.
- PricewaterhouseCoopers. (2007). *Kurumsal risk yönetimi temel kavramlar ve uygulamalar*. Retrieved February 11, 2023, from <http://docplayer.biz.tr/5656201-Kurumsal-risk-yonetimi-temel-kavramlar-ve-uygulamalar-12-aralik-2007.html> [Turkish]
- Pudjiarti, E. S. (2018). Elements of entrepreneurship in private universities: Organizational change capacity, innovative capability and the performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1–15.
- Reding, K.R., Sobel, P.J., Anderson, U., Head, M.J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., & Riddle, C. (2017). *Internal auditing: Assurance & advisory services* (4th ed.). Internal Audit Foundation.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1): 48–59.
- Seuamsothabandith, S. (2004). *An examination on enterprise risk management*. Western Illinois University Press.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640–661. [CrossRef]
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408–424. [CrossRef]
- Vose, D. (2008). *Risk analysis: A quantitative guide* (3rd ed.). John Wiley&Sons Ltd.
- Walker, P. L., Shenkir, W. G., & Barton, T.L. (2002). *Enterprise risk management: Pulling it all together*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Werther, W.B. (2003). Strategic change and leader-follower alignment. *Organizational Dynamics*, 32(1), 32–45.
- White, S., & Linden, G. (2002). Organizational and industrial response to market liberalization: The interaction of pace, incentive and capacity to change. *Organization Studies*, 23(6), 917–948. [CrossRef]