

Örgütsel Değişim, Direnç ve Güç Dönüşümleri 8

Zümrüt Hatice Şekkeli¹

“Değişmeyen tek şey değişimdir”

Herakleitos

Özet

Örgütsel değişim, küresel rekabetin, dijital dönüşümün ve toplumsal beklentilerin hızla farklılaştığı günümüz koşullarında, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir süreç hâline gelmiştir. Değişim, yalnızca örgüt yapısını değil; stratejileri, kültürel kodları, iletişim biçimlerini ve bireyler arası ilişkileri de yeniden şekillendirmektedir. Ancak her dönüşüm, belirsizlik, istikrar kaybı ve mevcut düzenin tehdit altına girdiği algısını beraberinde getirerek bireylerde ve gruplarda direnç davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Direnç, çoğu zaman bir engel olarak görülse de aslında örgütlerin kendilerini koruma, yönlerini yeniden değerlendirme ve değişim sürecine ilişkin geri bildirim üretme biçimi olarak işlev görmektedir. Değişim ile direnç arasındaki etkileşim, örgütlerde güç dağılımını sürekli yeniden inşa etmektedir. Direnç yalnızca bir karşı duruş değil, aynı zamanda otoritenin, meşruiyetin ve kontrolün nasıl uygulandığına dair bir sorgulama biçimidir. Bu süreçte bazı aktörler mevcut konumlarını korumaya çalışırken; bilgi, ilişkisel sermaye veya sembolik etki gücüne sahip olanlar yeni otorite biçimleri geliştirmektedir. Teknolojik yenilikler, esnek çalışma biçimleri ve öğrenme odaklı örgüt kültürleri bu güç temellerini çeşitlendirmekte; örgütleri katı hiyerarşilerden uzaklaştırarak daha paylaşımcı ve ağ temelli etkileşim sistemlerine yönlendirmektedir. Bu çerçevede örgütsel güç, sabit bir otorite alanı olmaktan çıkarak, bilgiye erişim, sosyal etkileşim ve kültürel meşruiyet üzerinden sürekli yeniden üretilen dinamik bir süreç biçimini almaktadır. Bu dönüşümün doğru anlaşılması, değişimin yönetiminde sürdürülebilir denge ve etkililik açısından temel bir gereklilik teşkil etmektedir.

1 Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, zhkipern@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0001-5090-4372

Giriş

Küreselleşme, artan rekabet, teknolojik yenilikler, siyasi, hukuki ve ekonomik yapılarıdaki dönüşümler, müşteri taleplerindeki farklılaşmalar, işgücü yapısındaki değişimler ve ekolojik çevre koşulları gibi birçok unsur örgütleri sürekli değişime zorlamaktadır. Değişen iç ve dış çevre koşullarına yanıt olarak örgütlerin etkinlik ve verimliliğini yükseltmeyi, çalışanların tatmin düzeyini artırmayı hedefleyen örgütsel değişim, günümüz örgütleri açısından kritik bir olgu haline gelmiştir. Çünkü başarı elde edebilmek için yalnızca çevreye uyum göstermek yeterli değildir; örgütlerin değişimlere uyum sağlama hızlarını artırmaları, yenilikçi uygulamalara yönelmeleri ve kimi durumlarda değişimin bizzat kaynağı hâline gelmeleri gerekmektedir (Olca, 2010).

Değişim, sistemlerin, örgütlerin, bireylerin veya ortamların mevcut bir durumdan niteliksel olarak farklı bir duruma geçtiği; yapısal, davranışsal, prosedürel, kültürel ya da çevresel nitelikte dönüşümler içerdiği; sürekli geri bildirim, ortak öğrenme ve kaynakların yeniden düzenlenmesiyle şekillenen çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir (Cameron & Green, 2020)

1. Örgütsel Değişim

Gelişim, yenileşme, dönüşüm, reform ve yeniden yapılandırma kavramları, sıklıkla değişimin eş anlamlı gibi kullanılmaktadır. Ancak değişim, bütün bu kavramları kapsayan üst düzey bir çatı niteliği taşımaktadır. Bu çatının altında, *yenileşme* bilinçli olarak planlanmış ve yönlendirilen değişiklikleri ifade ederken, *dönüşüm* mevcut yapının köklü biçimde ortadan kaldırılarak yerine bütünüyle farklı bir yapının geçmesini anlatmaktadır. Daha yalın hâlden daha karmaşık ve kapsamlı olana doğru niteliksel ve niceliksel ilerlemek *gelişim*; mevcut durumun işlevselliğini ve etkinliğini artırmaya dönük iyileştirme, düzeltme ve ıslahat girişimleri *reform* ve örgütsel yapılarda görev, rol ve ilişkilerin yeniden tanımlanarak düzenlenmesi ise *yeniden yapılandırma* olarak ifade edilmektedir (Çoban, 2016).

Değişim ise, sistemlerin, organizasyonların, bireylerin veya çevrelerin zaman içinde dönüşüm geçirdiği, mevcut bir durumdan yeni bir duruma geçişi içeren süreçtir. Bu dönüşüm yapısal, davranışsal, kültürel, prosedürel veya çevresel nitelikte olabilir ve genellikle uyum sağlama, öğrenme ve hedeflerin veya kaynakların yeniden hizalanmasını gerektirmektedir. Sistem perspektifinden bakıldığında, değişim, statükoyu bozan ve uyum veya dönüşüme yol açan iç ve dış güçler arasındaki dinamik ve genellikle doğrusal olmayan bir etkileşim olarak görülmektedir (Burnes, 2004). Gelişimsel ve sosyal değişim perspektifinden bakıldığında, değişim genellikle

yenilik, politika reformu, ekonomik evrim veya kolektif eylem tarafından yönlendirilen, toplumsal normlarda, davranışlarda ve kurumlarda uzun vadeli kaymaları olarak tanımlanmaktadır (Inglehart & Baker, 2000). Örgütsel teoriye göre ise değişim; örgütlerin içsel ihtiyaçlara veya dış çevresel baskılara yanıt vermek için yapı, strateji, süreç veya kültür unsurlarını değiştirdiği kasıtlı veya ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Armenakis & Bedeian, 1999; Weick & Quinn, 1999). Diğer bir ifade ile örgütün mevcut kapasitesini işlevsel olarak artırmak amacıyla olumlu veya olumsuz, planlı veya plansız bir şekilde, belirgin bir öngörü ve bilinçle başka bir biçime dönüştürülmesini içeren bir süreç *örgütsel değişim* olarak adlandırılmaktadır (Yeşil, 2018).

Literatürde örgütsel değişim, farklı yönleriyle ele alınmış ve çeşitli tanımlarla açıklanmıştır. Robbins (2001), örgütlerin dinamik ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayamaması halinde yok olacağını belirtmiş; başarılı örgütleri, rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişiklikleri yapabilen, üretimde hızlı davranabilen, müşterilerine yeni ürünler sunabilen ve esnek işgücüne sahip olan örgütler olarak tanımlamıştır. Sargut (1975) ise değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulayarak, örgütsel değişimin yalnızca şematik ya da biçimsel düzenlemelerden ibaret görülmesinin bir yanılgı olduğunu ifade etmiştir. Weick ve Quinn (1999), değişimi bir süreç olarak tanımlamış; düğmeye basılarak başlatılıp sonlandırılabilir bir olgu olmadığının altını çizmiştir. Owens (1987), örgütsel değişimi mevcut amaçların daha etkili biçimde gerçekleştirilmesi veya yeni amaçlara ulaşılması için planlı ve özgün çabalar bütünü olarak görürken, Drucker (2011), her örgütün değişim yönetimini yapısına entegre etmesi gerektiğini ve örgütlerin mevcut uygulamalarını terk etmeye hazır olmaları gerektiğini dile getirmiştir. Koçel (2014) değişimi, bir durumdan başka bir düzeye geçiş süreci olarak tanımlarken; Barutçu (2006) bunu örgütlerin etkinliklerini artırmaya yönelik olarak alt sistemlerindeki ya da ilişkilerindeki olumlu veya olumsuz, planlı veya plansız niteliksel ve niceliksel farklılıklar olarak açıklamıştır. Yeniçeri (2002) ise örgütsel değişimi *iki ucu keskin bir bıçak* metaforuyla açıklamış; değişimin fayda-maliyet açısından analiz edilmesi gerektiğini ve amaçların gerçekçi biçimde belirlenmesinin önemini vurgulamıştır (Gürbüz, 2020).

1.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişimi zorlayan nedenler, iç nedenler ve dış nedenler olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir.

1.1.1. Örgüt İçi Nedenler

Düşük Düzeyde Kalite: Kalite standartlarının yeterince karşılanmaması, müşteri memnuniyetinin azalmasına yol açmakta ve bu durum da organizasyonları kalite iyileştirmeleri yapmak zorunda bırakabilmektedir (Lempiälä & Vanharanta, 2017).

Verimlilik ve Motivasyon Sorunları: Çalışanların verimliliği düşüklüğü ve motivasyon eksikliği organizasyonun genel performansını olumsuz etkileyerek değişim gereksinimini doğurmaktadır (Timalsina vd., 2018).

Bireyler ve Takımlar Arası Şiddetli Çatışmalar: Çatışmalar organizasyonun işleyişini aksatabildiği için değişikliklere ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır (Duyan, 2021)

Karar Verme Süreçlerinde Aşırı Yavaşlık: Karar verme mekanizmalarının yeterince hızlı ve etkili olmaması, organizasyonun değişim sinyallerini geç algılamasına yol açmaktadır (Quintana vd., 2014).

Çalışanların Amaç, Değer ve Beklentilerinde Gerçekleşen Değişimler: İş gücünün beklentilerindeki değişimler, mevcut stratejilerin sorgulanmasına ve yeni yollar aranmasına neden olmaktadır (Yasir vd., 2016).

Yönetim Kademesinin Yetersiz Donanıma Sahip Olması: Yetersiz yönetim, örgütsel süreçleri zayıflatmakta ve organizasyonun adaptasyon kabiliyetini azaltmaktadır. Bu da örgütsel değişimi tetiklemektedir (Yıldız, 2023).

Teknolojik ve Ekonomik Sorunlar: İçsel ekonomik güçlükler veya eski teknolojilerin güncellenmemesi, organizasyonları değişim yapmaya zorlayabilmektedir. Bunun etkisiyle, yeniliklere ayak uydurmak için değişimin hızlı bir biçimde gerçekleşmesi önem arz etmektedir (Hallinan vd., 2021).

1.1.2. Örgüt Dışı Nedenler

Sosyo-Demografik Özellikler: Toplumun demografik yapısındaki değişimler, iş gücünün özelliklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Bu durum, organizasyonları kültürel değişikliklere uyum sağlamaya zorlamaktadır (Kapp vd., 2017).

Ekonomik Koşullar: Ekonomik dalgalanmalar, örgütlerin stratejilerini yeniden şekillendirmelerine yol açmaktadır. İyi veya kötü ekonomik koşullara duyarlı olan işletmeler, değişim sürecine yönelmek durumunda kalmaktadırlar (Godfrey & Chereau, 2024).

Pazardaki Rekabet Şartları: Piyasadaki artan rekabet, firmaların rekabet şartlarını karşılayabilmek için sürekli yenilik yapmalarını ve kendilerini değiştirmelerini mecbur kılmaktadır (Harb & Sidani, 2019).

Kültürel Değişimler: Kültürel normlar ve değerlerdeki değişiklikler, organizasyonların uygulamalarını ve politikalarını güncellemeleri gerektiği anlamına gelmektedir (Duyan, 2021).

Bilim ve Teknoloji Alanındaki Yenilikler: Teknolojideki hızlı gelişmeler, örgütleri rekabet avantajı sağlamak amacıyla yapısal değişiklikler yapmaya zorunlu kılmaktadır (Wu vd., 2019).

Kaynaklardan Faydalanma Şekilleri: Küreselleşme ile birlikte, etkin kaynak kullanımı sağlamak amacıyla değişime gitmektedirler (Baltzer vd., 2011).

Örgütsel Amaçların Değişimi: Örgütün misyon ve vizyonundaki değişiklikler, stratejilerin yeniden şekillendirilmesine ve dolayısıyla değişim ihtiyacına sebep olabilmektedir (Maben vd., 2006).

1.2. Örgütsel Değişim Türleri,

Örgütsel değişim sürecinin farklı türleri bulunmaktadır. Aşağıda, örgütsel değişim türleri detaylandırılmıştır:

1.2.1. Planlı ve Plansız Değişim

Sistematik bir yaklaşımla, belirli hedefler doğrultusunda önceden belirlenmiş stratejiler ve prosedürler izlenerek yapılan değişimlere *planlı değişim* denilmektedir. Beklenmeyen olaylar veya krizler sonucunda ortaya çıkan, önceden tasarlanmayıp, anlık tepkilerle yönetilen değişim süreçleri ise *plansız değişimdir*. Bu değişimler genellikle hızlı adaptasyonu gerektirmektedir (Aksoy, 2023).

1.2.2. Makro ve Mikro Değişim

Makro değişim, örgütün genel yapısını ve stratejik yönelimlerini kapsayan büyük ölçekli değişim süreçleridir. Makro değişimler genellikle organizasyonun tüm seviyelerini etkilemektedir. *Mikro değişim* ise daha küçük ölçekli ve belirli departmanlar ya da iş süreçleri düzeyinde gerçekleşen değişimlerdir. (Önalın, 2023).

1.2.3. İş ve Görev Değişiklikleri

Bu değişimler, organizasyonel verimliliğin artması amacıyla çalışanların iş tanımlarının revize edilmesi, yeni görevlerin eklenmesi veya mevcut

görevlerin güncellenmesi gibi düzenlemeleri içermektedir (Bolat vd., 2020). İş ve görev değişiklikleri, yalnızca iş yükü dağılımında değil; aynı zamanda yetkinlik yönetimi, kariyer gelişimi ve iş tasarımı süreçlerinde de dönüşüm yaratmaktadır. Özellikle dijitalleşme ve otomasyonun artmasıyla birlikte, örgütlerde “iş tanımı” kavramı giderek daha dinamik ve çok boyutlu bir hâl almıştır (Parker vd., 2017).

1.2.4. Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim

Ani değişimler, çoğu zaman eklenmedik krizler, acil durumlar veya çevresel şoklar sonucunda ortaya çıkan, hızla gerçekleştirilen ve genellikle zorunlu olan değişimlerdir. Bu tür değişimler ve anlık kararlarla uygulanır (Çobanoğlu & Demir, 2021). Ani değişimlerde kararlar genellikle tepe yönetim tarafından alınmakta ve uygulama aşamasında çalışan katılımı sınırlı kalmaktadır. Bu durum, değişime direnç olasılığını artırmakla birlikte, örgütün esneklik kapasitesini test eden bir süreçtir. Planlı ve sistematik bir şekilde ve belirli bir zaman diliminde gerçekleşen değişim süreçleri ise *zamana yayılmış değişim* olarak adlandırılır. Bu tür değişimler, stratejik planlama, iletişim ve çalışan katılımı aracılığıyla daha sürdürülebilir ve içselleştirilmiş sonuçlar doğurmaktadır (Eröğüt & Biçer, 2023). Zamana yayılmış değişim, öğrenme ve adaptasyon süreçlerinin doğal olarak gelişmesine olanak tanıdığı için, örgütsel kültürün değişimle uyumlu biçimde evrilmesini kolaylaştırmaktadır.

1.2.5. Tepkisel Reaktif Değişim ve Öngörücü Proaktif Değişim

Tepkisel reaktif değişim, pazar dalgalanmaları veya kriz durumları gibi dışsal uyarıcılara yanıt olarak gerçekleştirilen değişim süreçleriyken (Eröğüt & Biçer, 2023); *öngörücü proaktif değişim*, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları veya fırsatları öngörerek önceden planladıkları değişimlerdir (Ateşci & Dirik, 2024). Öngörücü örgütler, çevresel eğilimleri izleyerek, olası krizleri önceden tahmin eder ve bu doğrultuda yapısal, teknolojik veya kültürel dönüşümler gerçekleştirirler (Bateman & Crant, 1993). Bu yaklaşım, değişimi yalnızca bir tepki aracı değil, rekabet avantajı yaratmanın stratejik bir unsuru olarak görmektedir.

1.2.6. Aktif ve Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütlerin geliştirdikleri yenilikler aracılığıyla dış çevre üzerinde dönüştürücü bir rol üstlenmeleri; *pasif değişim* ise çevresel dinamiklerin baskısıyla örgütlerin kendi yapı ve işleyişlerini uyarlamaları olarak değerlendirilmektedir (Çağlar, 2015). Aktif değişim ile, örgütlerin geliştirdikleri yenilikçi stratejiler, ürünler veya süreçler aracılığıyla dış çevre üzerinde biçimlendirici ve dönüştürücü bir etki yaratılmaktadır. Bu tür

değişim, örgütlerin yalnızca çevresel koşullara tepki vermekle kalmayıp, aynı zamanda bu koşulları yeniden şekillendiren aktörler hâline gelmelerini sağlar. Yenilik odaklı firmalar, yeni teknolojiler geliştirerek, tüketici alışkanlıklarını değiştirerek veya sektör standartlarını yeniden tanımlayarak aktif değişim örnekleri sergilerler (Miles & Snow, 1978). Buna karşılık pasif değişim, çevresel dinamiklerin baskısıyla, örgütlerin kendi yapı, strateji ve işleyişlerini bu koşullara uyarlamak zorunda kaldıkları süreçleri ifade etmektedir. Ekonomik krizler, yasal düzenlemeler, teknolojik sıçramalar veya rekabet baskıları, örgütleri reaktif biçimde değişime zorlayabilir (Pettigrew, 1987).

1.2.7. Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Evrimsel değişim, örgütsel faaliyetlerin küçük adımlarla ve süreklilik gösteren bir biçimde dönüşerek hedeflenen sonuçlara ulaşmasını ifade ederken; *devrimsel değişim*, çalışanların alışkanlıklarından kullanılan bilgi teknolojilerine, iş süreçlerinden sunulan ürün ve hizmetlere kadar örgütün tüm unsurlarını kısa sürede ve köklü biçimde etkileyen hızlı bir dönüşüm biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gönülal & Ceylan, 2022). Evrimsel değişim, öğrenme süreçlerinin içselleştirilmesi, çalışanların yeni koşullara zamanla adapte edilmesi ve örgüt kültürünün aşamalı olarak dönüştürülmesiyle karakterizedir (Burnes, 2017). Bu nedenle evrimsel değişim, düşük riskli, yüksek katılımlı ve uzun vadeli iyileştirme girişimlerinde etkin bir strateji olarak görülmektedir. Buna karşılık devrimsel değişim, strateji, yapı, teknoloji, kültür ve insan kaynakları gibi örgütün tüm bileşenlerini kısa sürede ve köklü biçimde dönüştüren radikal bir yenilenme biçimidir. Bu tür değişimlerde süreklilikten ziyade kopuş ön plandadır ve genellikle teknolojik sıçramalar, kriz dönemleri veya yeni bir vizyonun benimsenmesiyle tetiklenmektedir (Tushman & Romanelli, 1985). Dijital dönüşüm süreci, yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerinin üretim süreçlerine entegre edilmesi, klasik üretim modellerinden hizmet ve bilgi temelli yapılara geçişi zorunlu kılan örgütsel devrimsel değişim örneklerindendir (Vial, 2019).

1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin amaçları; örgütsel değişimin örgütün insan unsuruna ilişkin amaçları, örgütsel değişimin örgütün yapısal unsurlarına ilişkin amaçları, örgütsel değişimin örgütün teknolojik unsurlarına ilişkin amaçları olmak üzere üç grupta değerlendirilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Değişimin Örgütün İnsan Unsurlarına İlişkin Amaçları

- Örgütsel değişim, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilir. Memnun bir iş gücü, örgüte olan bağlılıklarını artırır ve işten ayrılma oranını düşürür. (Karakuş & Yardım, 2014).
- Bireyler arasında güvene dayalı bir iklimin oluşturulması, şeffaflığın teşvik edilmesi, rekabetin yerine dayanışmanın öne çıkarılması ve yeni değerlerin benimsenerek mevcut olanların yeniden şekillendirilmesi, örgütün bütünleşmesini güçlendirir ve kalıcılığını sağlar (Erbaş Ferik, 2024).
- Örgütsel değişim süreçleri, çalışanın kendi işine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırma amacını taşımaktadır. Motivasyon seviyesi yüksek çalışanlar, daha iyi performans gösterirler. (Sezgin vd., 2016).
- Değişim süreçlerinde, çalışanların görüşlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması önemlidir. Bu, çalışan bağlılığını artırır ve değişim sürecinin daha başarılı olmasını sağlar (İraz & Alpay, 2023).

1.3.2. Örgütsel Değişimin Örgütün Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları

- Örgütsel yapının yeniden şekillendirilmesi, süreçlerin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacı taşımaktadır. Bu tür bir değişim, organizasyonel yapının esnekliğini artırarak pazar koşullarına daha hızlı adapte olmayı sağlamaktadır (Çakmak, 2021).
- Değişim sürecinde, organizasyonun hiyerarşik yapısının gözden geçirilmesi ve gereksiz katmanların azaltılması, karar alma süreçlerini hızlandırarak genel etkinliği artırabilir (Sinan, 2016).
- Yapısal değişim, yenilikçi bir kültür oluşturma çabası ile gerçekleştirilmektedir. Diğer bir ifade ile, örgütler daha açık ve katılımcı bir yapı benimsemek suretiyle yenilikçiliklerini artırabilirler (Yiğit, 2014).

1.3.3. Örgütsel Değişimin Örgütün Teknolojik Unsurlarına İlişkin Amaçları

- Dijital süreçlerin entegrasyonu ile örgütün genel performansında iyileşmeler hedeflenmektedir. Bu tür değişimler, iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve bilgi akışının hızlandırılması gibi hedefler taşımaktadır.

- Örgütsel değişim, eski teknolojilerin modern sistemlerle değiştirilmesi amacını taşımaktadır. Bu sayede verimlilik ve kalite artırılabilir, ayrıca rekabet avantajı sağlanabilir (Antep & Türk, 2024).
- Örgütler, gelişen teknolojilerden faydalanarak iş yapış şekillerini modernize ederler. Bu durum, müşterilere daha iyi hizmet verme kapasitesini artırır ve pazar taleplerine hızla yanıt verme yeteneğini geliştirir (Büyük & Demir, 2021).
- Büyüklükleri ne olursa olsun, organizasyonların Ar-Ge işlevleri etrafında geliştirdikleri organizasyonel rutinler, teknoloji odaklı yeniliklerin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, büyük firmalar, daha yeni teknolojik kaynaklara sahip hedeflerle daha etkin işbirlikleri kurma potansiyeline sahiptir (Lee & Kim, 2016).

1.4. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütsel değişim ile ilgili önemli teorik yaklaşımlar arasında Kurt Lewin'in güç alanı kuramı ve üç aşamalı değişim modeli, Lippitt, Watson ve Westley'in yedi aşamalı değişim modeli, Burke ve Litwin'in örgütsel performans ve değişim modeli ile Kotter'in sekiz aşamalı değişim modeli yer almaktadır. Bu modeller, örgütsel verimlilik ve adaptasyon yeteneği üzerinde önemli etkilere sahip olmakla birlikte, birbirleriyle olan ilişkileri ve ortak noktaları da dikkat çekmektedir.

1.4.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Kurt Lewin'in üç aşamalı modeli, örgütsel davranışların değiştirilebilmesi için mevcut dengenin bozulması gerektiğini, ardından yeni davranışların geliştirilip pekiştirilmesiyle değişimin kalıcı hale geleceğini vurgulamaktadır (Sop, 2016). Lewin'in değişim süreci, üç aşamalı bir model olan çözülme (unfreeze), değişim (change), yeniden donma (refreeze) ile ifade edilmektedir. Bu modele göre, bir örgütün mevcut durumunu değiştirmek için ilk olarak mevcut yapının "donmuş" halinin çözülmesini gerekmektedir (Burnes & Cooke, 2012). Çözülme (unfreezing) evresi, paydaşların değişimin gerekliliğine ikna edilmesi ve değişimin kurum için olumlu sonuçlar doğuracağına dair bir farkındalık yaratılması sürecidir. Değişim (changing) evresi, öğrenme, bilgi kullanım süreçleri ve yeni tutum, algı ile davranışların geliştirilmesi üzerinden ilerlemekte; örgütün arzulanan yeni koşullara uyumunu sağlamaktadır. Yeniden donma (refreezing) evresi ise, değişimle birlikte ortaya çıkan yeni durumun kalıcı hale getirilmesini ve çalışanların bu durumu benimseyerek örgüt içinde istikrarlı bir biçimde sürdürmesini ifade etmektedir (Küsbeci, 2021).

Lewin'in modeli, organizasyonel değişim süreçlerini daha iyi anlamak ve yönetmek için güçlü bir çerçeve sunmakta; grup dinamikleri ve eylem araştırması ile desteklenmektedir (Rosenbaum vd., 2018). Ancak, bu modelin eleştirildiği noktalar da mevcut olup, bazı akademisyenler, Lewin'in süreci fazla basitleştirdiğini belirtmektedir (Cummings vd., 2013).

1.4.2. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Modeli

Lippitt, Watson ve Westley'in yedi aşamalı değişim modeli, Kurt Lewin'in başlangıçta üç aşamalı bir çerçeveden oluşan toplumsal değişime ilişkin temel kavramlarının bir evrimidir. Lippitt ve arkadaşları (1958), çığır açan çalışmalarında Lewin'in modelini, kurumsal dönüşümlerin karmaşıklığını hesaba katan daha ayrıntılı, yedi adımlı bir sürece genişletmişlerdir (Cooke, 1998). Lippitt, Watson ve Westley tarafından özetlenen yedi aşama; problem tespiti, motivasyon ve değişim kapasitesinin değerlendirilmesi, değişim planı oluşturulması, planın uygulanması, değişimin başarısının değerlendirilmesi ve yeni uygulamaların kurumsallaştırılmasıdır. Bu çerçeve, kuruluşların, değişim çabalarının altında yatan psikolojik ve sosyal boyutları kabul ederken gerekli prosedürel unsurları da içeren bir yol haritası geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Demirgil & Antalyalı, 2017).

Bu model, Lewin'in ilkelerini temel alarak değişim sürecini etkileyen psikolojik, prosedürel ve bağlamsal faktörleri de içine alan daha yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır. Sürdürülebilir değişimin gerçekleşebilmesi için paydaşların aktif katılımı, yalnızca değişime direncin azaltılmasında ve motivasyonun artırılmasında değil, aynı zamanda değişim sürecinin bütüncül şekilde benimsenmesinde de kritik bir rol oynamaktadır. İşbirliğine dayalı bu yaklaşım, hem başarı olasılığını artırarak destekleyici ve değişime açık bir kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlarken, hem de örgütlerin değişimin doğasında bulunan karmaşıklıklarla daha etkili biçimde başa çıkmalarını kolaylaştırarak kurumsal etkinliği ve üye memnuniyetini güçlendirmektedir (Raclin, 2021; Smith & Mackinnon, 2019).

1.4.3. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli

Burke ve Litwin'in modeli ise örgütsel performansa odaklanmakta ve değişimi etkileyen birçok faktörü – örneğin, liderlik, kültür, yapısal değişimler – incelemektedir. Bu modelde, örgütsel değişimin daha kapsamlı yapısal değişimlerle gerçekleştirilebileceği savunulmaktadır. Burke ve Litwin, değişim dinamiklerini tanımlarken, mevcut sistemin bileşenleri ile etkileşimlerini vurgulayarak geniş bir perspektif sunmaktadır (Rosenbaum vd., 2018). Bu yaklaşım, çevre, strateji, liderlik, kültür, yapı, sistemler ve bireysel davranışlar arasındaki ilişkileri açıklayan kapsamlı bir çerçevedir.

Model, örgütsel performansın dönüşümsel (liderlik, kültür) ve işlemsel (yapı, süreçler) faktörlerin uyumuna bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Büyük & Demir, 2021).

1.4.4. Kotter'in Sekiz Aşamalı Modeli

Kotter'in sekiz aşamalı değişim modeli de değişim süreçlerini yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, "Acil hissettirme, Vizyon oluşturma, Vizyonu iletme, Katılım sağlama, Kısa vadeli zaferler yaratma, Kazanımları sağlamlaştırma, Yeni yaklaşımları kökleştirme" aşamalarını içermektedir (Law, 2020). Kotter'in modeli, organizasyonel değişim süreçlerini sistematik bir çerçevede ele alarak, liderlerin ve yöneticilerin bu süreçleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. Bu model, değişimin nasıl gerçekleştirileceğine dair pratik bir rehber sunmaktadır ve birçok sektörde geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Appelbaum vd., 2012; Kuo & Chen, 2019).

Kotter'in modelinin sağladığı sistematik yapı, değişim sürecinde organizasyonlara rehberlik etme kapasitesi açısından oldukça değerlidir. Özellikle, ilk altı aşamanın bir kalite iyileştirme projesi olarak uygulanması, değişim sürecinin organizasyon kültürü üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Grant-Coke vd., 2015). Kotter'in modelinin yapısı, liderlerin değişim sürecini daha organize bir şekilde ele almasına yardımcı olurken, çalışanların katılımını artırma noktasında da etkili bir çerçeve sunmaktadır (Kuo & Chen, 2019). Ancak Kotter'in modeli, bazı durumlarda karmaşık değişim süreçlerini tam olarak yansıtamadığı; özellikle değişimin kültüre entegre edilmesi aşamasında yerleşik kültür dinamikleri ve güç ilişkileri dikkate alınmadığında yetersiz kaldığı (Hughes, 2016), ayrıca pratikte yeterince esnek olmadığı ve belirli sektörler ya da bağlamlarda uygulanabilirliğinin sınırlı kaldığı yönünde eleştirilmektedir (Dao vd., 2021). Kotter'in modelinin bir diğer eleştirisi, değişim sürecinin ilk aşamalarında aciliyet hissi yaratmanın her zaman motivasyon sağlamayabileceğidir. Çalışmalar, değişime direnç gösteren grupların bulunduğu ortamlarda, aciliyet hissi yaratmanın yeterli olmayabileceğini ve çalışanların süreci benimsemekte zorlanabileceğini göstermektedir (Kuo & Chen, 2019).

2. Örgütsel Değişime Direnç

Örgütsel değişime direnç, örgüt içinde bireylerin ya da grupların değişim girişimlerine karşı sergiledikleri duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Oreg, 2003). Değişime karşı direnç, her dönüşüm sürecinin doğal bir parçasıdır ve kurum içinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilmektedir (Szabla, 2007). Bu direnç, belirsizlikten duyulan

kaygı, alışkanlıkların bozulması, kontrol kaybı algısı ve statü ya da çıkarların tehdit edilmesi gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Dent & Goldberg, 1999).

Direnç; yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik tarzı, iletişim süreçleri ve çalışanların karar alma sürecine katılım derecesi gibi yapısal unsurlardan da etkilenmektedir (Ertürk, 2010). Değişime direnç, özellikle yerleşik örgütsel alışkanlıklar, güç dengeleri ve çalışanların psikolojik sözleşme algılarıyla yakından ilişkilidir (Sabuncuoğlu, 2008). Ayrıca, değişim süreçlerinde yeterli iletişim ve katılım mekanizmalarının oluşturulmaması, çalışanların değişime uyumunu zorlaştırmakta ve direnç davranışlarını artırmaktadır (Gürer, 2015). Literatürde, direnç çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmekte; bilişsel esneklik eksikliği, dayatılan değişime duygusal tepki ve kısa vadeye odaklanma gibi alt boyutlarla açıklanmaktadır (Oreg, 2003). Sonuç itibarıyla örgütsel değişime direnç, değişim süreçlerinin başarısını doğrudan etkileyen kritik bir unsur olup, değişimin yönetiminde dikkate alınması gereken temel bir kavramdır (Dent & Goldberg, 1999).

2.1. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Bireysel direnç, çalışanların değişim girişimlerine yönelik kişisel algı, duygu ve davranışlarından kaynaklanan olumsuz tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Piderit, 2000). Bu direnç; belirsizlikten duyulan kaygı, alışkanlıkların bozulmasına karşı isteksizlik, statü veya çıkar kaybı korkusu ve kişisel kontrol alanının tehdit edilmesi gibi faktörlerle beslenmektedir (Kotter & Schlesinger, 2008).

Oreg (2003) bireysel direnci, rutin arayışı, bilişsel katılık, kısa vadeye odaklanma ve dayatılan değişime duygusal tepki gibi boyutlarla açıklamış ve bireysel farklılıkların değişim sürecine yönelik tepkilerde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. **Rutin arayışı**, rutinlerini koruma isteğidir. İnsanlar genellikle bildikleri ve güvende oldukları rutinlerle rahat ederler ve değişim bu rutinlerinin bozulması riski anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bireyler bu riskten dolayı direnç göstermektedirler. **Bilişsel katılık**, yeni bilgiler ve farklı bakış açılarını kabul etme konusundaki hoşnutsuzluklarını ifade etmektedir. Geçmişteki deneyimlerinden hareket ettikleri için, yeni süreklilik gösteren davranışlar bu direnci artırmaktadır. Çalışmalar, bilişsel katılığı yüksek olan bireylerin değişim süreçlerinde daha fazla direnç gösterdiklerini öne sürmektedir. **Kısa vadeye odaklanma**, bireylerin mevcut durumu hızlıca değerlendirme ve olası değişikliklerin uzun vadeli yararlarını göz önünde bulundurma konusunda isteksizlikleridir. Bu durum, değişim süreçlerinin

olumsuz algılanmasına ve uygulanmasına engel teşkil etmektedir. **Dayatılan değişime yönelik duygusal tepki** ise, bireylerin değişikliklere karşı gösterdiği duygusal tepkilerin bir sonucudur. Değişim süreçleri genellikle belirsizlik ve kaygı yaratmaktadır; bu da bireylerin duygusal durumlarını olumsuz etkileyebilir. Bu durum, çalışanların değişikliğe karşı geliştirdikleri dirençle kendini göstermektedir (Oreg, 2003).

2.2. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Değişime direncin yalnızca bireysel değil, örgütsel düzeyde de önemli nedenleri bulunmaktadır. Robbins (2000), örgütsel düzeyde direnç kaynaklarını; yapısal atalet, sınırlı odaklanma, grup normlarının baskısı, kaynak tahsisine ilişkin tehditler ve uzmanlaşmış yatırım ya da becerilerin değer kaybı riski olarak sıralamaktadır (Robbins, 2000). **Yapısal atalet**, örgütlerde yerleşik süreçler, standartlar ve formal kurallar nedeniyle değişime uyumun yavaşlamasına yol açarken; **sınırlı odaklanma**, birimlerin kendi çıkarlarını örgütsel bütünün önüne koymasına neden olmaktadır. **Grup normlarının baskısı** çalışanların davranışlarını güçlü biçimde yönlendirdiği için değişime yönelik kolektif direnç geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. **Kaynak tahsisine ilişkin tehditler**, örgütsel değişim süreçlerinde mevcut kaynakların (bütçe, insan kaynağı, ekipman, yetki alanı vb.) yeniden dağıtılması gerekliliğinden doğmaktadır. Örneğin, bir departmana sağlanan finansal veya insan kaynağının başka birimlere kaydırılması, bu birimlerde kaynak kaybı algısı yaratmakta ve yöneticilerin değişime direnç göstermesine yol açabilmektedir. Bu durum, örgüt içindeki güç dengelerini değiştirdiği için özellikle üst ve orta kademe yöneticilerin statü ve otorite kaybı korkusunu da tetiklemektedir. **Uzmanlaşmış yatırım ya da becerilerin değer kaybı riski** ise, çalışanların sahip oldukları bilgi, teknik beceri veya deneyimin değişimle birlikte geçerliliğini yitirmesiyle ilgilidir. Mesela, yeni bir teknoloji veya yazılımın benimsenmesi, çalışanların yıllar içinde geliştirdiği uzmanlıklarının işe yaramaz hale gelmesine ve bu nedenle kişisel iş güvencesi algılarının sarsılmasına yol açabilmektedir. Bu risk, çalışanların değişime karşı savunmacı bir tavır almasına ve öğrenme sürecine isteksiz yaklaşmasına neden olmaktadır (Robbins, 2000).

2.3. Değişime Direnç Boyutları

Örgütsel değişim direnci, birçok faktör ve boyut çevresinde şekillenen bir olgudur. Bu boyutların tanımlanması, yöneticilerin değişim süreçlerini daha etkin yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel değişime direncin genel olarak duygusal direnç, sistematik direnç ve davranışsal direnç olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır:

- **Duygusal direnç**, duygusal tepkileri üzerinden şekillenmektedir. Değişimin ortaya çıkardığı belirsizlikler ve kaygılar, çalışanların değişim karşısında geliştirdikleri korku, kaygı, öfke ya da güvensizlik gibi duygusal tepkilerden beslenmektedir (Piderit, 2000). Araştırmalar, bireylerin değişim sırasında karmaşık (olumlu ve olumsuz) duygular yaşadıklarını ve bu durumun dirençle sonuçlandığını göstermektedir (Kozak & Genç, 2018).
- **Sistematik direnç**, Sistematik direnç çoğu zaman örgütsel öğrenme kapasitesinin sınırlılığıyla ilişkilidir; bürokratik yapılar yeniliğin içselleşmesini engellemektedir. Değişim süreçlerinin iyi yönetilmemesi, kaynak tahsisi eksikliği ya da karar alma mekanizmalarının hiyerarşiye dayalı ve katılımsız olması, mevcut sistemin esnek olmaması, süreçlerin karmaşık hale gelmesi ve belirsizliklerin artması gibi unsurlar bu direnç tipini beslemektedir (Deng vd., 2023; Scholkmann, 2020).
- **Davranışsal direnç** ise bireylerin değişime karşı geliştirdikleri davranışsal tepkilerle kendini göstermektedir. Çalışanların değişime katılmayı reddetmeleri, açık muhalefet sergilemeleri veya pasif direniş göstermeleri bu duruma örnek teşkil etmektedir (Oreg, 2003). Özellikle iletişim eksikliği, çalışanların kaygılarının göz ardı edilmesi ve değişimin yukarıdan aşağıya dayatılması, davranışsal direnci daha da görünür hale getirmektedir (Altıntaş, 2020).

2.4. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

- **Değişim ihtiyacının temellendirilmesi ve vizyonun oluşturulması:** Değişim yönetiminde yöneticilerin ilk görevi, değişimin gerekliliğini rasyonel temellere dayandırarak çalışanlara aktarmaktır. Mevcut durumun artık sürdürülemez olduğunu ortaya koymak ve geleceğe dair tutarlı bir vizyon geliştirmek, çalışanların belirsizlik algısını azaltmakta ve değişim sürecine yönelik bilişsel bir hazırlık yaratmaktadır (Kotter, 1996).
- **Çalışan katılımının sağlanması:** Değişim sürecine aktif katılım, çalışanlarda örgütsel bağlılığı ve değişim hedeflerine yönelik sahiplenmeyi artırmaktadır. Çalışanlara görüş bildirme, sorunları dile getirme ve çözüm üretme fırsatı verilmesi, değişime yönelik direnç davranışlarını zayıflatmakta ve sürecin meşruiyetini pekiştirmektedir (Zangana vd., 2024). Ayrıca, çalışanlara daha fazla özerklik verilmesiyle, değişim süreçlerinde dirençlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Tummers vd., 2015).

- **Etkili ve şeffaf iletişim kurma:** Etkili iletişim stratejileri belirsizlikleri azaltarak çalışanların değişimle ilgili kaygılarını en aza indirmekte, bu da direncin zayıflamasına katkıda bulunmaktadır (Armenakis & Harris, 2002). İletişim kanallarının açık, çift yönlü ve sürekli olması, çalışanların değişimle ilgili yanlış anlamalarını önlemekte ve değişime dair algılanan tehditleri azaltmaktadır (Valtonen, 2024). Özellikle belirsizlik düzeyi yüksek süreçlerde şeffaf iletişim, çalışanların pozitif olarak etkilemekte ve değişim girişimlerinin meşruiyetini artırmaktadır (Suyuthi vd., 2025). Bir liderin ekibine sağladığı güven ve pozitif bir iletişim tarzı, çalışanların bağlılığı artırarak değişim süreçlerinde dirençleri kırmada kritik bir rol üstlenmektedir (Erkutlu & Chafra, 2006).
- **Bireysel psikolojik faktörlerin dikkate alınması:** değişime karşı direncin psikolojik boyutları da dikkate alınmalıdır. Çalışanların bireysel özellikleri, değişime olan yaklaşımlarını büyük ölçüde etkileyebilir. Oreg'in araştırmasına göre, değişim direnci, kişilik özellikleri ve değişimin yaşandığı bağlam ile bağlantılıdır (Makina & Keng'ara, 2018). Çalışanların endişeleri ve güvensizliklerini anlamak ve ele almak, direnci azaltıcı bir diğer faktördür.
- **Değişim sürecinin aşamalı olarak uygulanması ve pilot projelerle test edilmesi:** Değişimin aniden değil de adım adım gerçekleştirilmesi çalışanlarda oluşabilecek yoğun direnç tepkilerini azaltarak sürece daha kolay adaptasyon imkânı sunmaktadır (Kotter, 1996). Kademeli uygulamalar, erken dönemde elde edilen küçük kazanımları görünür kılarak çalışanlarda değişimin mümkün olduğuna dair inanç oluşturmada ve motivasyonu pekiştirmektedir (Valtonen, 2024).
- **Eğitim, öğrenme ve geri bildirim mekanizmalarının inşa edilmesi:** Çalışanların değişim sürecinde en sık yaşadığı sorunlardan biri uzmanlıklarının geçerliliğini yitireceği kaygısıdır. Bu nedenle eğitim programları, koçluk uygulamaları ve sürekli geri bildirim mekanizmaları, çalışanların yeni beceriler geliştirmesine olanak tanıyarak değişime uyum sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu tür uygulamalar, örgütlerde değişime yönelik bilişsel ve duygusal direncin azaltılmasında etkili bir araç olarak görülmektedir (Armenakis & Harris, 2002).
- **Destekleyici ve dönüştürücü liderlik anlayışı:** Değişim süreçlerinde liderliğin rolü yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda duygusal ve kültürel bir boyut da taşımaktadır. Güven tesis eden, empatik ve destekleyici bir liderlik tarzı, çalışanların kaygılarının azaltılmasına

ve değişime bağlılıklarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin değişim liderliği ile birlikte ele alındığında çalışanların değişime yönelik olumlu tutumlarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Herold vd., 2008).

- **Örgüt kültürün değişimlere açık hale getirilmesi:** Değişime direnci etkileyen bir diğer önemli unsur da örgüt kültürüdür. Değişime olumsuz yaklaşan bir kültür yapısının varlığı, değişim girişimlerine karşı direnişin artmasına neden olmaktadır. Çalışanlar, geçmiş tecrübelerine dayanarak, stratejik değişimlerin başarılı olacağına dair inanç taşımazsa, bu durum direnç oluşturabilir (Makina & Keng'ara, 2018).
- **Kısa vadeli kazanımların planlanması ve görünür kılınması:** Değişim girişimleri genellikle uzun vadeli ve zorlu süreçler olduğundan, erken dönemde elde edilen somut kazanımlar çalışanların motivasyonunu artırmak açısından avantaj sağlamaktadır. Bu kazanımların örgüt genelinde görünür kılınması, çalışanlarda güven ve aidiyet duygusunu pekiştirerek değişim sürecinin sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Kotter, 1996).
- **Ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin kullanılması:** Çalışanların değişime uyum gösterme düzeylerinin örgütsel düzeyde ödüllendirilmesi, olumlu davranışların pekiştirilmesini sağlamaktadır. Bu ödüller sadece finansal olarak değil, aynı zamanda takdir, kariyer gelişimi ve öğrenme fırsatları gibi motivasyon artırıcı unsurları da içermelidir. Dinamik ve esnek ödüllendirme sistemleri, örgütlerde değişim kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlayan önemli araçlardır (Lawler & Worley, 2006).
- **Manipülasyon:** Manipülasyon, herhangi bir olayın veya bilginin çarpıtılarak ya da seçici biçimde sunularak çalışanlarda farklı bir algı oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kısa vadede direncin azaltılmasına yardımcı olsa da, çalışanların manipülasyonu fark etmeleri durumunda güven ilişkisini zedeleyerek daha ciddi direnç biçimlerine yol açabilmekte (Kotter & Schlesinger, 2008), çalışanların güven duygusunun sarsılması ilerleyen süreçlerde daha yoğun çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Oreg vd., 2011).
- **Kooptasyon:** Kooptasyon, değişim sürecine direnç gösteren bireyleri karar alma mekanizmalarına dâhil ederek, onları sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmektir. Bu yöntem, özellikle sembolik roller veya komiteler üzerinden çalışanlara katılım izlenimi

verilerek uygulanabilir (Koçel, 2013). Şeffaf bir kooptasyon süreci, değişime yönelik sahiplenmeyi artırırken uyum sürecini güçlendirebilmektedir (Armenakis & Harris, 2009). Ancak bu hassas bir dengede gerçekleştirilmelidir. Aksi halde katılımın yüzeysel kalması, çalışanlarda “söz hakkımız varmış gibi gösteriliyor” algısı yaratabilmekte ve güven sorununu derinleştirebilmektedir (Lines, 2004).

- **Pazarlık ve anlaşma yapılması:** Değişime karşı direnç gösteren gruplar veya bireylerle pazarlık yapılması ve karşılıklı çıkarları dengeleyen bir anlaşmaya varılması, literatürde en etkili direnç azaltma stratejilerinden biri olarak görülmektedir (Kotter & Schlesinger, 2008). Toplu sözleşmeler ve ortak anlaşmalar, değişim süreçlerinde çalışanların katılımını artırarak, dirençlerini azaltmalarına yardımcı olabilmektedir (Yorgun, 2023).
- **Taviz verilmesi:** Örgütsel değişim süreçlerinde dirençle başa çıkmada kullanılan stratejilerden biri, çalışanlara belirli konularda esneklik tanınması ve karşılıklı tavizlerin verilmesidir. Müzakere ve taviz stratejilerinin, çalışanların kontrol algısını güçlendirdiğini ve değişim sürecine yönelik olumsuz tutumları azalttığını göstermektedir (Valtonen, 2024). Tavizler sadece geri adım atmak ya da fedakârlık yapmak olarak düşünülmemelidir. Esnek çalışma koşulları, yeni beceriler kazandıracak fırsatlar ya da kariyer gelişim imkânları gibi çalışanları motive edici düzenlemeler, direncin yumuşamasını hızlandıran etkili uygulamalar arasında değerlendirilmektedir (Mbarek, 2024).
- **Tehdit ve baskı kullanımı:** Değişime direncin aşılması için başvurulmuş stratejiler arasında özellikle üst yönetimin hızlı sonuç almak istediği durumlarda kullanılan tehdit etme ve baskı kurma (Kotter & Schlesinger, 2008), sadece kısa vadede ve geçici bir uyum sağlamakta, uzun vadede ise çalışanların örgütsel adalet algılarının bozulduğunu ve bunun da daha derin bir direnç yarattığını göstermektedir (Furst & Cable, 2008). Sürdürülebilir değişim için güvene dayalı iletişim ve katılım stratejilerinin çok daha etkili olduğu ve bu nedenle ancak son çare olarak başvurulabilecek bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Oreg vd., 2011).

Tüm bu stratejiler, değişime direncin yalnızca ortadan kaldırılacak bir engel değil, yönetilmesi gereken bir enerji kaynağı olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütlerde direnç, değişimin kalitesine dair bir geri bildirim işlevi görebilir (Piderit, 2000).

3. Örgütsel Güç

Örgütsel güç, örgüt içerisindeki aktörlerin (yöneticiler, liderler veya çalışan grupları) sahip oldukları resmî (pozisyon, otorite, kaynak kontrolü) ve gayri resmî (uzmanlık, referans, iletişim ağları) araçlar aracılığıyla başkalarının davranışlarını, tutumlarını ve karar alma süreçlerini etkileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1983; Park, 2019). Örgütlerin yönetiminde önemli bir unsur olan güç, bir birim ya da grubun, arzu edilen sonuçlara ulaşmak amacıyla diğer birim veya grupları etkileyebilme kapasitesini ifade etmektedir. Güç, karşılıklı ilişkiler yoluyla etki altındaki tarafın davranışlarında değişikliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Temel güdülerden biri olarak görülen güç, bireylerin tutum ve davranışlarının onların rızası olmasa dahi değiştirilebilmesine imkân tanımaktadır (Şimşek vd., 2015).

Güç kavramı, literatürde sıklıkla otorite, kontrol, ideoloji ve etki gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu karışıklığın nedeni kavramların tanımlanmasındaki zorluklar ve örgütsel tercih süreçlerindeki farklı bakış açıları olmasıdır. **Otorite**, meşruluk kazanmış güç olarak değerlendirilmektedir. Güç zorlamayı içerebilirken otorite fiziki bir zorlama içermeyebilmektedir. **Kontrol**, klasik yönetim anlayışında kurallara uyum ve duraganlıkla ilişkilendirilirken, modern yaklaşımlarda kurallar aracılığıyla aktörler arasındaki ilişkileri düzenleyen dinamik bir mekanizma olarak görülmektedir. **İdeoloji**, toplumsal düzeni meşrulaştıran ve gruplar arası çıkar ilişkilerini destekleyen bir değerler ve inançlar sistemi olarak ele alınmaktadır. **Etki** ise, gücün potansiyelinden farklı olarak davranış üzerinde fiili değişim yaratma kapasitesi olarak tanımlanmakta ve bazı yazarlar tarafından gücün uygulanmış hali şeklinde değerlendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2000).

Güç kavramı, yalnızca doğrudan otorite uygulamalarını değil, aynı zamanda sembolik etki, bilgi yönetimi ve algı oluşturma gibi daha görünmez süreçleri de kapsamaktadır. Liderler, semboller, ritüeller ve kültürel kodlar vasıtasıyla çalışanların örgüt hakkındaki algılarını biçimlendirmekte ve davranışlarını yönlendirmektedir (Hatch, 2018). **Sembolik etki**, liderin vizyonunu görünür kılarak çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini sağlamak ve özellikle belirsizlik dönemlerinde çalışanlara anlam kazandırma, ortak bir kimlik oluşturma ve örgütsel hedeflerle özdeşleşme süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle sembolik liderlik, yalnızca bireysel karizma ile değil, örgüt kültürünün yeniden üretimiyle de ilişkilendirilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012). Modern örgütlerde güç dinamiklerini belirleyen diğer bir güç kaynağı da **bilgi yönetimi**dir. Örgütlerde karar süreçlerini bilgiye sahip olan aktörler yönlendirmektedir (Alavi & Leidner, 2001). Bu nedenle bilgi, özellikle de teknolojinin artan bir ivme ile geliştiği günümüzde sadece

operasyonel bir unsur olmaktan öte, örgütsel rekabet avantajı sağlayan bir güç unsuru olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2018). **Algı yönetimi** ise, örgütsel değişim ve güç ilişkilerinde sıklıkla başvurulana, ancak çoğu zaman görünmez olan bir süreçtir. Yöneticiler, iletişim stratejileri, gündem belirleme ve söylem inşası yoluyla çalışanların belirli bir konuya yönelik algılarını şekillendirebilmektedirler (Gioia & Chittipeddi, 1991). Bu noktada amaçlanan bir bilginin paylaşılmasından ziyade çalışanların bu bilgiyi nasıl algılayacaklarını yönlendirmektir. Böylelikle değişime direnç yerine uyum sağlama eğilimi artırılmakta, çalışanların örgütsel hedeflerle bütünleşmesi teşvik edilmektedir. Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde algı yönetimi, örgütsel güvenin korunmasında ve çalışanların bağlılığının sürdürülmesinde kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır (Stowell, 2020).

3.1. Güç Kaynakları

Yöneticiler, sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak etkileme süreçleri aracılığıyla başkalarının davranışlarını yönlendirme ve değiştirme imkânına sahiptir. Literatürde güç kaynakları ile alakalı çok farklı sınıflamalar mevcuttur. Bunların içinde genel kabul görmüş yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma gücü, uzmanlık gücü ve bilgi gücü olmak üzere altı tür güç kaynağı tanımlanmıştır (Eren, 2004).

- **Yasal (Meşru) Güç:** Bireyin örgüt hiyerarşisi içinde sahip olduğu resmî unvan, statü ve hiyerarşik konumdan doğan gücüne *yasal güç* adı verilmektedir. Çalışanlar, yöneticinin talimatlarını görevlerinin doğal bir parçası olarak kabul etmektedirler. Yönetici ya da lider, bu güç aracılığıyla astların görevlerini belirleyebilir, kaynakların dağılımını kontrol edebilir ve iş süreçlerini yönlendirebilir (French & Raven, 1959). Ancak pozisyonel gücün etkisi genellikle makamla sınırlıdır; kişi pozisyonunu kaybettiğinde gücü de ortadan kalkar (Robbins & Judge, 2019). Bu güç türünün etkinliği, otoritenin adaletli ve şeffaf biçimde uygulanmasına bağlıdır (Buchanan & Badham, 2020).
- **Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü, bireyin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık becerilerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, doğru bilgiye ulaşmak ve sorunlarını çözmek için uzmanlık gücüne sahip kişilere güvenme eğilimindedir (Yukl, 2013). Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, uzmanlık gücü çoğu zaman çalışanlar için çalışma ortamında diğer güç türlerine nazaran daha değerli kabul edilmektedir (Shaheen vd., 2024).
- **Karizmatik (Referans) Güç:** Karizmatik güç, bir bireyin diğerlerinin üzerinde etkili olmasını sağlayan kişisel çekiciliği, güvenilirliği ve

karizmatik özelliklerinin varlığına bağlıdır. Bu güce sahip kişiler, örgütte rol model olarak görülür ve çalışanlar onların değerlerini içselleştirme eğilimi gösterir (Northouse, 2018). Uzmanlık gücüne benzer şekilde bilgi ve yetkinlikten beslense de karizmatik güç daha çok liderin çekiciliği ve rol model olma niteliği üzerinden işlemektedir. Kişisel özellikleriyle beğeni toplayan ve örnek alınan liderler, özellikle genç çalışanlar üzerinde bu tür bir güç kullanabilmekte; grup içinde karizması yüksek bireyler, çekicilikleri sayesinde diğer üyeleri etkileyerek güç sahibi konumuna gelmektedir (Cömert, 2014).

- **Ödül Gücü:** Çalışanların davranışlarını olumlu sonuçlarla pekiştirme kapasitesine dayanan ödül gücü, terfi, maaş artışı, prim gibi maddi ödüller ile övgü ve takdir gibi manevi ödüllerini kapsamaktadır (Koşar & Çalık, 2011). Yöneticiler açısından pozisyonel gücün en belirgin kaynaklarından biri ödül gücüdür. Yönetici, otoritesi sayesinde kıt ve değerli kaynakları çalışanlara dağıtma yetkisine sahiptir ve bu durum astlar üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Çoğu zaman ödüller yalnızca sınırlı sayıdaki çalışana verildiğinden, bu kaynakların dağılımı çalışanlar arasında yüksek beklenti ve rekabet oluşturur. Terfi ya da büyük çaplı ödüllerin genellikle çok az kişiye verilmesi, ödül gücünün stratejik önemini artırmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin ödül dağıtımındaki dikkatli tutumu, örgüt içi dengeleri ve çalışan davranışlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir (Koşar & Çalık, 2011). Ancak ödüllerin adil dağıtılmaması, çalışanlar arasında motivasyon kaybına ve huzursuzluğa neden olabilir (Pfeffer, 1992).
- **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç, işten çıkarma tehdidi, disiplin cezaları veya terfi engelleri gibi çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceği yaptırımlar olarak ifade edilmektedir (Yukl, 2013). Ödül gücünün zıt yönünü temsil eden ve cezalandırmaya dayanan zorlayıcı güç, liderlerin verdiği talimatlara uymayan ya da direnç gösteren çalışanlar üzerinde disiplin uygulama ve kontrol sağlama amacıyla kullanılmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Kısa vadede itaat sağlayabilse de uzun vadede stres, memnuniyetsizlik ve direnç yaratabilme ihtimali oldukça yüksektir (Oreg vd., 2011).
- **Bilgi Gücü,** yürütülen iş veya süreçle ilgili özel bilgi ve deneyime sahip olunmasından kaynaklanmaktadır. Bu güç türünde önemli olan, çalışanların yöneticilerinin gerçekten bilgili olduğuna ikna olmalarıdır; bilgi sahibi oldukça kişi karşısındakileri etkileme imkânına sahiptir. Bilgi gücü ile uzmanlık gücü kimi zaman birbirinin yerine kullanılsa da aslında farklı nitelikler taşımaktadır. Uzmanlık gücünde, çalışanların

algısı belirleyici olup, üst düzeydeki kişinin bilgi ve deneyime sahip olduğuna inanç esas alınmaktadır. Bu nedenle uzmanlık gücü görece bir özellik taşımakta, sınırlarının kesin olmaması da onu bilgi gücünden ayıran temel nokta olmaktadır (Şimşek, 2021).

Bu güç kaynakları birbiriyle ilişkilidir. Birinin kullanılması, diğerinin kullanılma becerisini etkileyebilmektedir. Örneğin, zorlayıcı güç kullanan bir yönetici karizma gücünü kaybedebilmekte, ancak yasal gücü hem karizmayı hem de uzmanlık gücünü artırmak için kullanılabilmektedir. Ya da yönetici aynı anda birden fazla güç temelini farklı kombinasyonlarda, farklı bağlamlarda, farklı kişilerle ve farklı zamanlarda birlikte kullanabilmektedir (Buchanan & Badham, 2020).

Kurumsal politikalar ve normatif çerçeveler, güç ilişkilerinin yalnızca ekonomik değil aynı zamanda kültürel ve kimliksel değerlerle de belirlendiğini göstermektedir (Siddiqui et al., 2024). Çevresel baskılar ve toplumsal beklentiler, özellikle sürdürülebilirlik ve çeşitlik talepleri, örgütlerde yeni güç merkezlerinin ortaya çıkmasına yol açmakta ve “yeşil liderlik” gibi kavramları güçlendirmektedir (Burnes, 2017). Son olarak, liderlik tarzları ve iletişim süreçleri güç dönüşümlerinin belirleyici unsurları arasındadır; dönüşümcü ve katılımcı liderlik, çalışanlarla etkileşim kurarak gücü merkezden dağıtılmış yapılara kaydırmakta, bu da değişim süreçlerinde direncin yönetimini kolaylaştırmaktadır (Rafferty et al., 2022). Örneğin dijital dönüşüm projelerinde teknik uzmanlık bilgisine sahip çalışanların stratejik öneminin artması, örgüt içi güç dengelerinin teknik bilgi lehine kaymasına yol açmaktadır (Zuboff, 1988). Benzer şekilde değişim dönemlerinde belirsizlikleri yönetebilen, vizyon ve güven sağlayabilen liderler, sembolik ve karizmatik güç unsurlarını pekiştirerek daha merkezi bir konuma ulaşmaktadır (Yukl, 2013). Ancak bu süreçte, değişime karşı direniş gösteren gruplar güç kaybı yaşarken; değişimle uyumlu, esnek ve öğrenmeye açık aktörler güç kazanmakta ve yeni örgütsel düzenin belirleyici unsurları hâline gelmektedir (Burnes, 2017). Dolayısıyla değişim süreçleri, örgüt içi güç dağılımının durağan değil, dinamik ve sürekli yeniden üretilen bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

4. Güç Dönüşümleri

Güç, örgütsel değişim ve direnç kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Örgütlerde köklü bir değişim yaşandığında, mevcut güç dengeleri de kaçınılmaz biçimde dönüşmektedir. Günümüzün yoğun teknolojik ve toplumsal dönüşüm ortamında, bu güç değişimleri daha görünür ve dinamik bir nitelik kazanmıştır (Burnes, 2017). Örgütlerde gerçekleşen değişimlerin

güç dengeleri üzerindeki etkileri çok boyutlu bir karaktere sahiptir. Bu dönüşüm sürecinde yalnızca hiyerarşik otorite değil, aynı zamanda güç mesafesi, organizasyonel öğrenme, yenilikçilik ve adalet algıları da yeniden şekillenmektedir.

Güç mesafesi kavramı, değişim dönemlerinde çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerini ve direnç düzeylerini belirleyen kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Hofstede vd., 2010). Bir organizasyon veya toplumda güç ve otorite arasındaki ilişkilerin doğasını biçimlendiren güç mesafesi, bireylerin liderlerine ve örgüt yapılarına olan güvenlerini etkilemektedir (Daniels & Greguras, 2014). Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip organizasyonlarda, alt kademedeki çalışanların fikirlerini ifade etme özgüvenleri düşmektedir. Düşük güç mesafesi olan ortamlarda ise iletişim genellikle daha açıktır ve çalışanlar kendilerini daha fazla ifade edebildikleri için, katılımcı bir çalışma ortamı oluşmaktadır (Durán-Brizuela vd., 2017).

Organizasyonel öğrenme, örgüt içinde bilgi üretimi ve paylaşımını artırmakta, yeni bilgilere sahip olan aktörler, uzmanlık gücü kazanmaktadır. Bu durum, bilgiye hâkim olan kişiler ve birimler, karar süreçlerinde daha etkili hale geleceği için örgüt içindeki güç dengelerini yeniden şekillendirmektedir (Argyris & Schön, 1996). Öğrenme süreçleri kolektif hale geldiğinde ise, bilgi tek bir kişinin veya grubun elinde toplanmayıp daha geniş bir tabana yayıldığı için, örgüt içinde güç dağılımı daha yatay ve katılımcı hale gelmektedir (Crossan vd., 1999). Dolayısıyla bilgi paylaşımının artmasıyla birlikte, öğrenen örgütler yalnızca çevresel uyumu değil, güç dağılımında da demokratikleşmeyi teşvik etmektedir.

Değişim süreçlerinde **yenilikçilik** kültürünün oluşturulmasıyla birlikte güç dağılımını esnetme potansiyeline sahiptir. Gücün hiyerarşik bir yapıdan daha yatay bir yapıya kayması, organizasyon içinde birçok seviyede yaratıcılığı teşvik etmektedir. Araştırmalar, gücün daha merkezi olmayan bir şekilde dağıtılması durumunda, çalışanların inisiyatif alma ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Bessant & Tidd, 2013). bu süreçte risk alan, yaratıcılığı teşvik eden aktörlerin daha görünür hale geldiği ifade edilmektedir (Anderson vd., 2014).

Örgütsel adalet algıları (özellikle dağıtımsal ve süreçsel adalet) çalışanların değişime olan desteğini veya direncini doğrudan etkileyerek, güç dengelerinin meşruiyet temelini dönüştürmektedir (Colquitt & Zipay, 2021). Dağıtımsal ve süreçsel adalet birlikte, kolaylaştırıcı bir ortam sağlamakta ve iş yerinin genel iklimini iyileştirmektedir. Adalet algısının güç dinamiklerini etkilediği ve meşruiyet temelini sorgulatabildiği konusunda yapılan çalışmalar, bu durumu desteklemektedir (Ye vd., 2022).

Örgütlerde gücün büyük ölçüde kaynakların kontrolü ve belirsizliği yönetme kapasitesiyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla değişim, belirsizliği artırarak kimi aktörlerin güç kazanmasına, kimilerinin ise konum kaybetmesine neden olmaktadır (Pfeffer, 1992). Bazı güç odakları değişimi yavaşlatma veya engelleme yönünde konumlanırken, diğerleri değişim süreçlerini hızlandıran ve teşvik eden aktörler haline gelmektedir. Bu durum, güç dinamiklerinin durağan değil, sürekli müzakere edilen ve yeniden tanımlanan bir olgu olduğunu göstermektedir (Clegg vd., 2006).

Güç kaymaları çoğu zaman değişime yönelik direncin de temel sebebi olarak görülmektedir. Örgütsel direncin yalnızca psikolojik bir savunma mekanizması değil, aynı zamanda güç kaybına karşı verilen stratejik bir tepki olduğunu ifade eden Lawrence 1969'da yaptığı çalışmada, çalışanların ya da yöneticilerin, değişimin kendi yetki alanlarını daraltacağını, bilgi veya statü kaybına yol açacağını düşündüklerinde direniş gösterdiklerini belirtmektedir. Böylece direnç, bireysel kaygılardan ziyade güç dengelerinin korunmasına yönelik kolektif bir refleks halini almaktadır (Lawrence, 1969). Direncin bu güç temelli boyutu, özellikle "uzmanlık gücü" ve "ilişki ağlarına dayalı güç" söz konusu olduğunda daha belirgindir. Çünkü bu tür güçler resmi pozisyonlara değil, bilgiye ve ilişkilere dayanmaktadır. Örneğin teknolojik bir dönüşüm sürecinde, mevcut iş süreçlerine hâkim olan kişilerin bilgi gücü azalabileceği için söz konusu aktörler değişime karşı direnç göstererek eski güçlerini korumaya çalışmaktadırlar (Boonstra, 2004).

4.1. Örgütlerde Güç Dönüşüm Şekilleri

4.1.1. Yapısal Güç Dönüşümü

Değişim hem bireyler üzerinde hem de örgütlerin yapısında derin etkiler yaratmaktadır. Örgütlerde meydana gelen değişimler sebebiyle örgüt içindeki meşru otoritenin (pozisyon gücü) dayandığı yapıların dönüşmesiyle birlikte formal güç dengelerinde kaymalar meydana gelmektedir. Bunun sonucunda güç dengeleri de dönüşmektedir. Yeniden yapılanma, birleşme ya da dijitalleşme süreçlerinde hiyerarşik yapıların yeniden düzenlenmesi, eski güç merkezlerinin etkinliğini azaltırken örgütsel aktörler arasında yeni etkileşim biçimlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Boonstra & Gravenhorst, 1998).

Yapısal güç dönüşümünün en kritik yönlerinden biri, yetki devri ve karar alma mekanizmalarının yeniden dağıtılmasıdır. Merkezîyetçi yapılardan daha yatay ve esnek yapılara geçiş, karar süreçlerine farklı aktörlerin dâhil olmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, gerek çalışan katılımını artırırken gerekse de güç mücadelesinin farklı düzlemlere taşınmasına neden

olmaktadır (Pfeffer, 1992). Özellikle matriks yapılanmalar veya proje bazlı örgütlenmeler, geleneksel hiyerarşiyi zayıflatıp, aynı kişi ya da birimin birden fazla otoriteye bağlı hale gelmesine yol açarak güç ilişkilerini daha karmaşık hale getirmektedir (Obholzer, 2020).

Dijitalleşme ve otomasyon da bu dönüşümde belirleyici faktörlerdir. Yeni teknolojilerin devreye girmesi, yalnızca iş süreçlerini değiştirmekle kalmamakta aynı zamanda hangi rollerin örgüt için stratejik hale geldiğini de yeniden tanımlamaktadır. Veri analitiği, yapay zekâ veya bilişim teknolojilerine hâkim uzmanlar, klasik üretim süreçlerine hâkim yöneticilerden daha fazla söz sahibi olmasına neden olabilmektedir (Scholkmann, 2020). Bu da uzmanlık gücünün yapısal dönüşümle birleşerek formal otoriteyi dönüştürdüğünü göstermektedir.

Ayrıca, yapısal güç dönüşümü örgütlerde kaynakların yeniden dağıtımı üzerinden de gerçekleşmektedir. Bir örgütte bütçe, teknoloji veya insan kaynağı gibi stratejik kaynakların kim tarafından kontrol edildiği, doğrudan o birim veya aktörün güç düzeyini belirlemektedir. Başka bir ifadeyle, kaynağı yöneten birim gücü de yönetmektedir. Bu durum özellikle dijital dönüşüm ve çevik (agile) yapılanma süreçlerinde daha görünür hale gelmektedir. Zira yeni teknolojilere erişim, proje önceliklendirmesi ve insan kaynağı tahsisi gibi unsurlar, örgüt içinde hangi birimlerin stratejik konum kazanacağını belirlemektedir. Dolayısıyla kaynak dağılımındaki bu yeniden yapılanma, örgüt içi politik ilişkilerin yeniden tanımlanmasına, yeni ittifakların kurulmasına ve bazı aktörlerin güç kazanmasına zemin hazırlamaktadır (Hossain & Asheq, 2021; Moe vd., 2019).

4.1.2. Uzmanlık ve Bilgi Gücünün Dönüşümü

Örgütlerdeki güç yapıları küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle bilgiye erişim, iletişim kanallarının kontrolü ve kültürel sermayenin kullanımına dayalı olarak yeniden şekillenmektedir (Fleming & Spicer, 2014). Küresel rekabetin ve serbestleşmenin baskısıyla şirketler daha yalın, daha yatay ve daha esnek örgütlenme biçimlerine yönelmiştir. Yönetim kademelerinin azaltılması, personel sayısının düşürülmesi ve işlevsel bölümlerin ortadan kaldırılmasıyla birlikte, bilgiye erişim, kaynakların kontrolü ve resmî otoritenin rolü yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Bu değişimle birlikte sorumluluk, hesap verebilirlik ve güç ilişkileri daha çok yetkili yöneticilere aktarılmış, aynı zamanda sendikalar ve işçi konseylerinin örgüt içindeki konumları dönüşmüştür (Greiner & Schein, 1988; Pfeffer, 1992).

Bu dönüşüm sürecinde “kişisel güç” türleri, özellikle de uzmanlık, itibar ve referans gücü, daha da kritik bir hale gelmektedir. Raven (2008), kişisel

gücün resmi otoritenin ötesinde bilgi, deneyim ve sosyal ilişkiler aracılığıyla örgütlerde etkili olduğunu; bu nedenle değişim süreçlerinde, farklı aktörler arasında güç mücadelelerini tetiklediğini vurgulamaktadır. Kişinin uzmanlığı ve itibarı, örgütsel meşruiyetin yeniden dağıldığı dönemlerde, formel konumdan bağımsız olarak stratejik bir avantaj yaratmaktadır (Raven, 2008).

4.1.3. İlişkisel ve Sosyal Sermaye Gücünün Dönüşümü

Örgütsel değişim süreçlerinde, ilişkisel ağlar ve sosyal sermaye de dönüşüm geçirmektedir. Yeni ekiplerin kurulması, yatay iş birliklerinin artması veya dış paydaşlarla bağların önem kazanması, kimin “kilit aktör” olduğunu yeniden tanımlamakta ve sosyal sermaye, bireylerin sahip oldukları güven, ilişkiler ve bilgi paylaşım ağları üzerinden önemli bir güç kaynağına dönüşmektedir (Adler & Kwon, 2002). Örgüt içindeki yapısal boşlukları dolduran aktörlerin, farklı ağ kümeleri arasında köprü işlevi görerek bilgiye erişim ve kontrol kapasitesi sayesinde güç kazandığı düşünülmektedir (Burt, 2000). Bu perspektif, örgütsel değişim dönemlerinde hızlı uyum sağlayabilen ve ilişkilerini stratejik biçimde konumlandırabilen bireylerin, resmi pozisyonları olmasa da güç kazandığını göstermektedir.

İlişkisel ve sosyal sermaye gücünün dönüşümü, örgütsel değişim dönemlerinde resmi hiyerarşinin ötesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Hem klasik literatürün ortaya koyduğu ağ yapıları ve yapısal boşluklar, hem de güncel çalışmaların gösterdiği dijitalleşme, kolektif öğrenme ve kriz bağlamları, sosyal sermayeye dayalı gücün sürekli yeniden üretildiğini kanıtlamaktadır. Son yıllarda yapılan güncel araştırmalar ise sosyal sermayenin dijital dönüşüm, kolektif öğrenme ve kriz dönemlerindeki rolünü öne çıkarmaktadır. Al-Jabri ve Sohail (2024), güçlü sosyal bağlara sahip aktörlerin dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel çıktıları daha fazla katkı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Pérez-Morote ve arkadaşları (2022), sosyal sermayenin kolektif bilgi üretimi ve inovasyonu desteklediğini, bu yolla güç dengelerini bilgiye aracılık eden aktörlerin lehine kaydardığını göstermektedir. Ayrıca Venkataramani ve arkadaşları (2025), küçülme dönemlerinde çalışanların danışma bağlarını yeniden yapılandırarak stratejik konumlarını korumaya çalıştıklarını ve bunun sosyal sermayeye dayalı gücün dönüşümünü hızlandırdığını vurgulamaktadır (Al-Jabri & Sohail, 2024; Pérez-Morote vd., 2022; Venkataramani, 2025).

4.1.4. Sembolik ve Kültürel Güç Dönüşümü

Değişim süreçlerinde güç dinamikleri hem görünür hem de görünmez biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Görünür olan güç ilişkileri; aktörlerin

doğrudan ve bilinçli müdahaleleriyle, örneğin karar süreçlerine katılım ya da açık muhalefet yoluyla gerçekleşirken (Bachrach & Baratz, 1962) görünmez güç ilişkilerinde “soyut güç” ya da “sembolik güç” boyutları devreye girmektedir. Örneğin, örgüt kültürünü şekillendiren normlar, değerler, dil ve anlam üretme süreçleri, kimi aktörlere daha fazla “sessiz” güç sağlayabilmektedir. Bu aktörler resmi olarak görünmese de karar süreçlerinin algılanmasını, stratejilerin meşruiyetini ve direncin yönünü ideolojik stratejilerle etkileyebilmektedir (Mastio & Dovey, 2019).

Sosyal bilimler literatüründe son yıllarda yapılan çalışmalar, güç dinamiklerindeki dönüşümün kültürlerarası iletişimdeki değişimlerle de yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Farklı kültürel bağlamlarda güç kullanımı, yöneticilerin uyguladıkları etki taktiklerini de çeşitlendirmektedir. Mesela, araştırmalar batı kültürlerinde yöneticilerin daha doğrudan ve görev odaklı güç stratejileri uyguladığını, doğu kültürlerinde ise daha dolaylı, ilişki temelli taktiklerin ön plana çıktığını göstermektedir (Yukl vd., 2003). Kültürel farklılıkların, çalışanların güç algıları üzerinde de belirleyici olduğu; bireylerin, kendilerini ait hissettikleri kültürel normlara göre otoriteyi kabul etme veya direnme eğilimi sergiledikleri görülmektedir (Hofstede vd., 2010). Bu durum, bazı gruplara görünmeyen ama güçlü bir avantaj sağlamaktadır. Schein ve Schein’in (2017) çalışması, özellikle örgüt kültürü ve değerler üzerinden güç kazanan aktörlerin, değişim sürecinde resmi liderlerin davranışlarını ve stratejik yönelimlerini etkileyebildiğini göstermektedir.

4.1.5. Politik Güç ve Direnç Üzerinden Dönüşüm

Değişim dönemleri, örgüt içi politik pazarlıkların ve güç mücadelelerinin yoğunlaştığı anlardır. Kaynakların yeniden dağıtımı, yeni stratejik önceliklerin belirlenmesi veya iş gücü planlaması gibi süreçler, çıkar çatışmalarını artırarak örgüt içinde farklı güç odaklarının karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır (Pfeffer, 1992). Politik güç dönüşümünde bireyler ve gruplar, sahip oldukları bilgi, ağ bağlantıları veya konumsal avantajları kullanarak değişimin yönünü etkilemeye çalışırlar. Bu durum, değişimin rasyonel bir planlama sürecinden ziyade, örgüt içi politik süreçlerin bir ürünü haline gelmesine yol açmaktadır (Buchanan & Badham, 2008). Özellikle belirsizlik dönemlerinde politik davranışlar artacağından; bireyler, değişimden doğacak riskleri azaltmak ya da kişisel çıkarlarını korumak için stratejik ittifaklar kurmayı, bazı durumlarda ise direnci politik bir araç olarak kullanmayı tercih etmektedirler (Dent & Goldberg, 1999). Direnç çoğunlukla bir engelleyici tepki gibi algılsa da aslında güç ilişkilerinin yeniden kurulmasında aktif bir müzakere aracıdır. Direnç gösteren aktörler, çoğu zaman değişimin yönünü, hızını veya kapsamını etkileyerek sürecin yeniden tasarlanmasına çok daha

fazla katkı sunmaktadırlar (Erwin & Garman, 2010). Dolayısıyla, örgütsel değişim sürecinde politik güç ve direnç arasındaki etkileşim hem çatışma hem de öğrenme ve uyumun temel kaynağı olarak değerlendirilebilir. Özetle, politik güç ve direnç üzerinden gerçekleşen dönüşüm, örgütlerde değişimin gerek teknik bir uyum gerekse de politik ve sosyo-psikolojik bir süreç olduğunu göstermektedir. Değişim yönetimi bu nedenle, yalnızca rasyonel planlamaya değil, güç ilişkilerinin nasıl müzakere edildiğine, direncin nasıl ifade edildiğine ve hangi aktörlerin bu süreçte konum kazandığına da odaklanmalıdır (Buchanan & Badham, 2020; Thomas vd., 2011).

Sonuç

Örgütsel değişim, yalnızca yapısal bir yenilenme değil; aynı zamanda güç ilişkilerinin derin bir dönüşümünü ifade etmektedir. Teknolojik yenilikler, stratejik yönelimler ve kültürel uyarlamalarla birlikte değişen örgütler, kimin etkili olduğu, kimin direndiği ve meşruiyetin nasıl korunduğu sorularını yeniden tanımlamaktadır. Direnç, bu süreçte pasif bir engel değil; belirsizlik ortamında anlam, istikrar ve kimlik arayışını sürdüren bireylerin ve grupların aktif bir müzakere aracıdır. Dijitalleşme, öğrenme kültürü ve yatay iletişim ağlarının güçlenmesiyle, geleneksel hiyerarşiler yerini daha esnek, paylaşımcı ve ilişki temelli otorite biçimlerine bırakmaktadır. Sürdürülebilir değişim, yalnızca yapısal düzenlemelerle değil; gücün dinamik, ilişkisel ve sürekli müzakere edilen bir olgu olarak anlaşılmasıyla mümkündür. Etkili liderlik, istikrar ile yenilenme, otorite ile katılım ve strateji ile kültürel meşruiyet arasındaki dengeyi kurabilmeyi gerektirir. Aynı zamanda otorite ile katılım ve strateji ile kültürel meşruiyetin uyumlu biçimde yönetilmesiyle sürdürülebilir hale gelir. Bu yüzden, liderler için asıl mesele değişimi yönetmek değil, değişim içinde meşruiyet ve anlam üretimini sürdürebilmektir. Direncin, değişen güç dengelerinin doğal bir yansıması olarak görülmesi, örgütlerin bu gerilimleri bir öğrenme ve yenilenme fırsatına dönüştürmesine olanak sağlamaktadır. Gücü paylaşabilen, bilgiyi açık biçimde yöneten ve katılımı teşvik eden örgütler, değişimi bir tehditten ziyade kurumsal gelişimin sürekliliğini sağlayan bir kaynak hâline dönüştürebilmektedir. Bu da modern örgütlerde sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Aksoy, İ. (2023). Örgütsel Değişim Bağlamında Çalışanların Değişime Açıklığı, Dönüşümcü Lider Ve Örgüt İçi Şeffaf İletişim İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1329096>
- Al-Jabri, I. M., & Sohail, M. S. (2024). A relational view of how social capital contributes to digital transformation outcomes. *International Journal of Information Management*, 74, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102720>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altıntaş, M. (2020). Teknostres İle Değişime Direnç Arasındaki İlişki: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Ispec International Journal of Social Sciences & Humanities*, 4(2), 1-27. <https://doi.org/10.46291/ispecijsshvol4iss2pp1-27>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Antep, Z., & Türk, A. (2024). Örgütsel Değişim Yönetimi Kavramının Bibliyometrik Analiz Yöntemi İle İncelenmesi. *Akademik Hassasiyetler*, 11(25), 251-267. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1468922>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *The Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Ateşçi, Ö., & Dirik, D. (2024). 9Dönüşümcü Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi (A Bibliometric Analysis of Studies on the Relationship Between Transformational

- Leadership and Innovative Work Behavior). *Journal of Business Research - Turk*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1911>
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two Faces of Power. *American Political Science Review*, 56(4), 947-952.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Baltzer, M., Westerlund, H., Backhans, M., & Melinder, K. (2011). Involvement and Structure: A Qualitative Study of Organizational Change and Sickness Absence Among Women in the Public Sector in Sweden. *BMC Public Health*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-318>
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg’in ‘Güç Devreleri’ yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 109-121.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2013). *Managing Innovation*.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., & Taştan, S. B. (2020). Örgütsel Destek, Sosyal Bağlılık Ve Dünyaya İlişkin Varsayımların Travma Sonrası Büyüme Üzerindeki Etkisinde Acının Dönüştürücü Gücünün Rolü: Pozitif Psikoloji Bağlamında Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 361-402. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.554080>
- Boonstra, J., & Gravenhorst, K. M. B. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120. <https://doi.org/10.1080/135943298398826>
- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game*. Sage Publications.
- Buchanan, D., & Badham, R. (2020). Power, politics, and organizational change.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Pearson Education.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Kurt Lewin’s Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)

- Büyük, Ö., & Demir, C. (2021). Bir değişimin iç girişimcilik yoluyla yönetimi: Esnaf lokantasından tematik Japon restoranına giden süreç. *International Journal of Contemporary Tourism Research*.
- Büyük, Ö., & Demir, C. (2021). Bir Değişimin İç Girişimcilik Yoluyla Yönetimi: Esnaf Lokantasından Tematik Japon Restoranına Giden Süreç. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 5(2), 99-115. <https://doi.org/10.30625/ijctr.992164>
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. Sage.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2021). Organizational Justice and Resistance to Change: The Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Cooke, B. (1998). Participation, 'Process' and Management: Lessons for Development in the History of Organization Development. *Journal of International Development*, 10(1), 35-54. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1328\(199801\)10:1<35::aid-jid434>3.0.co;2-u](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1328(199801)10:1<35::aid-jid434>3.0.co;2-u)
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Crossan, M., White, R., & Ivey, R. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2013). Lewinian Limits: A Foucauldian Analysis of Kurt Lewin's Representation in Change Management. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12056. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.12056abstract>
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde: Değişim ve değişim yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çakmak, F. (2021). Yapısal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*. <https://doi.org/10.30794/pausbed.876137>
- Çoban, Ö. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2021). Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri İle Kişisel İnisiyatif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Adnan*

- Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 244-254. <https://doi.org/10.30803/adusobed.1022485>
- Daniels, M., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206314527131>
- Dao, T., Thu, T., & Trinh, H. T. (2021). Change Management in Higher Education by Kotter's Model: A Case Study in Vietnam Private University. *Journal of International Business and Management*. <https://doi.org/10.37227/jibm-2021-12-2097>
- Demirgil, Z., & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 127-127. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.321802>
- Deng, W., Alias, S. N., Rami, A. A. M., & Ismail, I. A. (2023). Antecedents of Resistance to Organizational Change: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 1160-1183. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i2/16283>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Durán-Brizuela, R., Brenes-Leiva, G., Solís, M., & Torres-Carballo, F. (2017). Effects of Power Distance Diversity Within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Revista Tecnología en Marcha*, 30(5), 35. <https://doi.org/10.18845/tm.v30i5.3222>
- Duyan, M. (2021). The Effect of Internal Marketing Implementations on the Organizational Citizenship Behaviors of Youth and Sports Directorate Employees. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76-87. <https://doi.org/10.25307/jssr.891016>
- Erbaş Ferik, E. (2024). Örgütsel değişim ile çalışanların öz yeterlilik algısı arasındaki ilişki: Konya SGK çalışanları üzerine bir araştırma. . (Yüksek Lisans Tezi). *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya*.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım. <https://books.google.com.tr/books?id=HZTNwAACAAJ>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2006). Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297. <https://doi.org/10.1108/01409170610674419>
- Eröğüt, M., & Biçer, T. (2023). Futbol Kulüplerinin Yenilik Ve Değişim Yönetimlerinin İncelenmesi. *Sportive*, 6(2), 125-138. <https://doi.org/10.53025/sportive.1230063>

- Ertürk, A. (2010). Resistance to change and its management in organizations. *Journal of Administrative Sciences*, 8(2), 54-73.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In *Studies in Social Power* (pp. 150-167). University of Michigan.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Godfrey, D., & Chereau, B. M. (2024). School Improvement and Peer Learning Partnerships: Building Organizational Resilience in Primary Schools in England. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1339173>
- Gönülal, T., & Ceylan, A. (2022). The Effect of Organizational Trust on Resistance to Change and Innovative Work Behavior. *RESS Journal, Route Educational & Social Science Journal*, 9(6).
- Grant-Coke, M., Powell, D. L., Lyttle, J., & Hewitt, H. (2015). Establishing a Telephone Medication Order Policy and Protocol for a Small Private Hospital in Jamaica. *West Indian Medical Journal*. <https://doi.org/10.7727/wimj.2014.214>
- Greiner, L. E., & Schein, V. E. (1988). Power and Organization Development. In *Organizational Development Classics*. Addison-Wesley.
- Gürbüz, S. (2020). Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü: Üniversitelerde bir araştırma [Doktora tezi]. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Gürer, B. (2015). Örgütsel değişime direnç: Nedenler ve yönetim stratejileri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 6(2), 45-62.
- Hallinan, S., Shiyko, M., Volpe, R. J., & Molnar, B. E. (2021). On the Back Burner: Challenges Experienced by Change Agents Addressing Vicarious Trauma in First Response and Victim Service Agencies. *Traumatology an International Journal*, 27(3), 316-325. <https://doi.org/10.1037/trm0000291>
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational Leadership for Organizational Change in the Lebanese Public Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205-216. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.15](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.15)

- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hossain, M., & Asheq, A. A. (2021). Resource allocation and power dynamics in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 999-1016. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0104>
- Hughes, M. (2016). Leading Changes: Why Transformation Explanations Fail. *Leadership*, 12(4), 449-469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American sociological review*, 65(1), 19-51. <https://doi.org/10.2307/2657288>
- İraz, R., & Alpay, H. E. (2023). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolü. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 91-101. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.1332393>
- Kapp, C., Perlini, T., Jeanneret, T., Stéphan, P., Rojas-Urrego, A., Macías, M. J., Halfon, O., Holzer, L., & Urben, S. (2017). Identifying the Determinants of Perceived Quality in Outpatient Child and Adolescent Mental Health Services From the Perspectives of Parents and Patients. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 26(10), 1269-1277. <https://doi.org/10.1007/s00787-017-0985-z>
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş Ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21. <https://doi.org/10.18394/iid.50336>
- Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği.(12. bs). *İstanbul: Beta Yayıncılık*, 100-228.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130-139.
- Kozak, M. A., & Genç, V. (2018). Satın Almalar İle Gerçekleşen Değişim Sürecinde Çalışan Duygularının Yönetimi: Bir Restoran Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 27-43. <https://doi.org/10.26677/tutad.2018.22>

- Kuo, Y.-L., & Chen, I. J. (2019). Facilitating a Change Model in Age-Friendly Hospital Certification: Strategies and Effects. *Plos One*, 14(4), e0213496. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213496>
- Küsbeci, P. (2021). Örgütsel Değişim. In M. Ak (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (pp. 275-298).
- Law, P. (2020). An Operational Audit for a Change Model in the Hospitality Industry. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 23-31. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n4p3>
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R. (1969). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard business review*, 47(1), 4-9.
- Lee, J., & Kim, M. (2016). Market-Driven Technological Innovation Through Acquisitions. *Journal of Management*, 42(7), 1934-1963. <https://doi.org/10.1177/0149206314535439>
- Lempiälä, T., & Vanharanta, O. (2017). Rethinking the Control–Freedom Paradox in Innovation: Toward a Multifaceted Understanding of Creative Freedom. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 62-87. <https://doi.org/10.1177/0021886317727458>
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Maben, J., Latter, S., & Clark, J. M. (2006). The Theory–practice Gap: Impact of Professional–bureaucratic Work Conflict on Newly-qualified Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 465-477. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03939.x>
- Makina, I., & Keng'ara, R. (2018). Managing Strategic Change of an Organization's Performance: A Case Study of Nzoia Sugar Company, Kenya. *Universal Journal of Management*, 6(6), 198-212. <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.060603>
- Mastio, E., & Dovey, K. (2019). Power dynamics in organizational change: an Australian case. *International Journal of Sociology and Social Policy*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2019-0142>
- Mbarek, H. (2024). *How Organizations Address Resistance: Understanding Change Management*.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*.

- Moc, N. B., Šmite, D., & Šablis, A. (2019). Power and resource distribution in agile transformations. *Information and Software Technology*, 107, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.10.007>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Obholzer, A. (2020). Power dynamics in matrix organizations: Balancing authority and accountability. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 212-229. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2020-0024>
- Olçay, B. (2010). *Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma* Marmara Üniversitesi (Turkey)].
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Park, S. (2019). Power in Organizations: Conceptualization and Influence on Decision-Making. *International Journal of Business and Management*, 14(5), 45-56. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p45>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C., & Gutiérrez-Sánchez, R. (2022). Networking and knowledge creation: Social capital and collective intelligence. *Frontiers in Psychology*, 13, 893075. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893075>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2014). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2170-3>

- Raelin, J. A. (2021). What Can Leadership-as-Practice Contribute to OD? *Journal of Change Management*, 22(1), 26-39. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1946272>
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (9 ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned Organisational Change Management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2015-0089>
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütsel Davranış*. Alfa Aktüel.
- Scholkmann, A. (2020). Resistance to (Digital) Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 620590. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620590>
- Sezgin, O., Tolay, E., & Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(45), 411. <https://doi.org/10.14783/od.v12i45.1000020020>
- Shaheen, I., Hossain, M. I., Azadegan, A., & Ali, M. (2024). Power in Coordinating Supply Chain Projects in Humanitarian Settings: A Case Study of Rohingya Refugee Camps. *Journal of Supply Chain Management*, 60(3), 79-104. <https://doi.org/10.1111/jscm.12327>
- Sinan, Y. (2016). Kurumlarda Örgütsel Sinizm: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Journal of International Social Research*, 9(44), 1211-1220. <https://doi.org/10.17719/jisr.20164420189>
- Smith, C., & Mackinnon, M. (2019). Organisation Development: The Argument Still Stands. *Journal of Education*(77). <https://doi.org/10.17159/2520-9868/i77a07>
- Sop, S. A. (2016). Turizmde örgütsel değişim modellerinin kullanımı üzerine kavramsal bir araştırma. VIII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi,
- Stowell, F. A. (2020). Redefining Power in Contemporary Organizations: A Systems Perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(6), 791-804. <https://doi.org/10.1002/sres.2701>
- Suyuthi, H., Amaliah, R., & Linggi, L. (2025). *A Comprehensive Literature Review on the Factors Influencing Resistance to Organizational Change and Strategies for Effective Management*.

- Szabla, D. B. (2007). A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1218>
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, S. (2021). *Çalışanların örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi* Aksaray Üniversitesi].
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520>
- Timalsina, R., K.C, S., Rai, N., & Chhantyal, A. (2018). Predictors of Organizational Commitment Among University Nursing Faculty of Kathmandu Valley, Nepal. *BMC Nursing*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-018-0298-7>
- Tummers, L., Kruijen, P. M., Vijverberg, D., & Voesenek, T. (2015). Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0220>
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Valtonen, J. (2024). Mitigating employee resistance and achieving well-being during digital transformation. *Information & Management*, 61(1), 103781. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103781>
- Venkataramani, V. (2025). Advice tie reallocation under organizational downsizing. *Journal of Business Research*, 174, 113634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.113634>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W.-C., & Du, P. L. (2019). Aligning Organizational Culture and Operations Strategy to Improve Innovation Outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2018-0073>

- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M., Mohamad, N., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity. *SAGE Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). The Influence of Organisational Justice and Ethical Leadership On employees' Innovation Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1129-1149. <https://doi.org/10.1108/ejim-08-2021-0421>
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 1. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.26789>
- Yıldız, S. M. (2023). The Relationship Between Internal Marketing and Employee Organizational Withdrawal Behaviors: Empirical Evidence From Sports Organizations. *Eurasian Research in Sport Science, Cilt: 8 Sayı: 2*(Cilt: 8 Sayı: 2), 167-180. <https://doi.org/10.29228/eriss.38>
- Yorgun, S. (2023). Sendikaların Toplu Pazarlık Yetkisi Ve Kamu Toplu İş Sözleşmeleri Çerçeve Anlaşma Protokolü'nün Hukuki Boyutu. *Çalışma Ve Toplum*, 1(76), 97-120. <https://doi.org/10.54752/ct.1241211>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Higher Education.
- Yukl, G., Fu, P. P., & McDonald, R. (2003). Cross-Cultural Differences in Power Tactics: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 703-725.
- Zangana, H. M., Bazced, S. M. S., Ali, N. Y., & Abdullah, D. T. (2024). Navigating Project Change: A Comprehensive Review of Change Management Strategies and Practices. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 166-179. <https://doi.org/10.56916/ijess.v3i2.735>