



## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND RESISTANCE TO CHANGE

Utku Tefvik Güleç 

KTO Karatay University, [gulecutkutefvik@gmail.com](mailto:gulecutkutefvik@gmail.com)

### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Örgütsel Değişim, Değişime Direnç, Görsel Haritalama, Bibliyometrik Analiz

**Geliş Tarihi:**  
21.01.2024

**Revizyon Tarihi:**  
25.02.2024

**Kabul Tarihi:**  
28.04.2024

**Makale Kategorisi:**  
Araştırma Makalesi

© 2024 İGAR  
Tüm hakları saklıdır.

### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Organizational Change, Resistance to Change, Visual Mapping, Bibliometric Analysis

**Received:**  
21.01.2024

**Revised:**  
25.02.2024

**Accepted:**  
28.04.2024

**Article Classification:**  
Research Article

© 2024 JBER  
All rights reserved.

### ÖZET

Değişim sadece tabiatta var olan bir olgu değildir. Aynı zamanda örgütlerde de değişim gerçekleşmektedir. Değişim söz konusu olduğunda değişime direnç de ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde önemi gittikçe artan örgütsel değişim ve değişime direnç konuları, literatürde farklı yöntemlerle incelenmiştir. Fakat literatürde bu konuların mevcut durumunu bütünsel bir şekilde ortaya koyan bibliyometrik araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı bu araştırmada örgütsel değişim ve değişime direnç konuları bibliyometrik analizle incelenmiştir. Araştırmada bu konularla ilgili Scopus veri tabanından elde edilen 402 adet yayının performans analizi yapılmış ve ardından VOSviewer programı kullanılarak görsel haritalama tekniğiyle bibliyometrik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu konularla ilgili yapılan araştırmaların, en çok 2018 yılında yapıldığı ve en çok makale türünde yayınlar olduğu tespit edilmiştir. Literatüre en çok katkı sağlayan ülkenin ABD ve en çok yayın yapan yazarın "Alas" olduğu saptanmıştır. En çok atıf alan kaynağın ise "Journal of Applied Behavioral Science"; en çok ortak atıf alan yazarın "Oreg" olduğu belirlenmiştir.

### ABSTRACT

Change is not only a natural phenomenon. Change also takes place in organizations. When change is in question, resistance to change may also emerge. Organizational change and resistance to change, which are becoming increasingly important today, have been examined in the literature with different methods. However, there is also a need for bibliometric research that reveal the current status of these issues in a holistic manner. Therefore, in this research, organizational change and resistance to change were examined through bibliometric analysis. In the research, performance analysis of 402 publications obtained from the Scopus database on these topics was performed and then bibliometric analysis was carried out with visual mapping technique using VOSviewer program. It was determined that most of the research on these topics was conducted in 2018 and most of the publications were in the article type. It was determined that the country that contributed the most to the literature was the USA and the author who published the most was "Alas". It was determined that the most cited source was "Journal of Applied Behavioral Science" and the most co-cited author was "Oreg".

**Atıf/ to Cite (APA):** Güleç U. T. (2024). Örgütsel değişim ve değişime direnç üzerine bibliyometrik bir analiz. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, 2024(4), 1-13

## 1.GİRİŞ

Sosyal bilimlerde değişim konusu, psikolojik, sosyolojik ve teknik boyutlarıyla ele alınmaktadır. Toplumsal dinamiklerin değişmesi ve gelişmesi ile birlikte örgütler de değişmeye ve gelişmeye gereksinim duymaktadır. Bundan dolayı örgütler kendi iç yapısında oluşturdukları psikolojik, sosyolojik ve ekonomik değişim programlarına göre değişim mecburiyeti ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütler, amaç, yapı, süreç, strateji, beşerî kapsamda değişime gereksinim duymaktadır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017: 249). Örgütsel değişim, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla var olan durumdan gelecekte arzu edilen bir duruma geçiş süreci olarak ifade edilmektedir (Jones, 2013: 295). Değişime direnç ise değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği dönemde kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte meydana gelen her değişime karşı bir direnç oluşmakta ve bu durum örgütün bütününde ya da küçük bir grubunda gözlemlenebilmektedir. Bu noktada örgütler için değişime direncin üstesinden gelmek ciddi bir konu olmaktadır (Goldstein, 1988: 16).

Bibliyometri, bilimsel bir araştırma alanı olmaktadır. Bu araştırma alanına bilim topluluğu gittikçe daha fazla ilgi göstermektedir. Geçmişten bugüne değin bibliyometrik analiz yöntemi hızlı bir şekilde gelişmiş ve birçok bilim dalında uygulanmıştır. Çünkü bu analiz, belirli bir konu alanını ya da belirli bir dergiyi değerlendirmenin etkili bir yöntemidir. Bibliyometrik analiz ile belirli bir araştırma yönünün gelişimi bibliyometrik göstergeler aracılığıyla daha etkili bir şekilde ortaya çıkarılabilmektedir (Wang vd., 2020: 865). Yani bibliyometrik analiz, bilim dallarında yayımlanan araştırmaları atıflar, yazar bağlantıları, anahtar kelimeler gibi veriler ve farklı istatistiksel teknikler aracılığıyla ilgili bilim dalına yönelik gelişimin incelenmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır (Koseoglu vd., 2016: 181).

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değişim kavramı, belirli bir durumda ortaya çıkan farklılaşma olarak ifade edilirken, örgütsel değişim ise planlı veya plansız olarak örgütte veya süreçte uygulanan durumun başka bir biçime dönüştürülmesi olarak açıklanmaktadır. Yani örgütün mevcut olan bütün süreçlerinin fonksiyonel yeteneğini artırma faaliyetleri olarak anlatılmaktadır. Değişim kavramı genellikle yenilik kavramı ile karıştırılmaktadır. Yenilik ise ürün ve süreçlerin farklılaşması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda yenilik değişim olmakta; yani değişimin ögesi olarak belirtilmektedir. Yenilikte ortaya çıkan değişim orijinal olduğu için her değişim yenilik olmamaktadır. Böylelikle değişim kavramı yenilik kavramından daha geniş kapsamlı olduğu söylenmektedir. Yenilik kavramıyla birlikte büyüme, gelişme ve örgüt geliştirme kavramlarının da irdelenmesi yerinde olacaktır. Büyüme bir süreç dahilinde değişme ve gelişme olarak ifade edilmektedir. Fakat gelişme kavramı, daha geniş kapsamlı olarak istenen, kabul edilen ve beğenilen yolda gerçekleşmiş bilinçli hareketler olarak ifade edilmektedir. İki kavramın karşılaştırılmasına baktığımızda; büyüme eski amaçların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlarken, gelişme ise örgütün amaçlarını değiştiren politikalarla ilgili kararları içermektedir. Örgüt geliştirme ise örgütün bütün süreçlerinde iyileştirme aracılığıyla sistemin etkili ve verimli olmasının sağlanmasıdır (Genç, 2017: 328-329).

Örgütler sürekli değişim yaşamaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan değişimler genellikle planlanmamış ve aşamalı bir şekilde olmaktadır. Planlı örgütsel değişim, bütün sistemi etkileyen büyük çapta sıra dışı bir durum olmaktadır (Burke, 2017: 22). Örgütsel değişim; örgüt yapısı, strateji, sistem, prosedürler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, teknoloji, iç ve dış ilişkiler, yönetim tarzı ve örgüt kültürü gibi bütün örgüt sistemini kapsamaktadır. Bu konular birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı olarak güçlendirici bir

role sahip olmaktadır (Palmer vd., 2017: 140). Başka bir ifadeyle örgütsel değişim, örgütün etkinliğini artırmak amacıyla örgütün bileşenlerinde gerçekleştirilen planlı değişiklikler olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bileşenler; stratejiler, hedefler, misyon, vizyon, değerler, kültür, yapı, sistem, teknoloji ve örgütteki kişiler olmaktadır. Örgütler değişim aracılığıyla etkinliklerini artırdıklarında, örgütlerin üretim yetenekleri de artmaktadır. Bu değişimle birlikte yönetim, ödül sisteminde değişikliğe gider ve karar alma sistemini aşağıya doğru kaydırırsa, böylece katılımcı bir yönetim sistemi oluşturur. Dolayısıyla da yönetim açısından kültürel değişimin gerçekleşme olasılığı da artabilir. Değişimi örgütteki insanlar anladığında, kabul ettiğinde ve eyleme geçirdiğinde değişim gerçekleşmektedir. Böylelikle yeni vizyon ve strateji gerçek olmaktadır (Cawsey vd., 2015: 19-20). Örgütsel değişime başlanırken ilk olarak, ulaşılmak istenen amaçların tespit edilmesi gerekir. Zira örgütte planlanan değişim, domino etkisiyle tek bir unsura bağlı kalmayıp diğer unsurları da etkilemektedir. Bundan dolayı örgütlerde değişim gerçekleştirilirken, her yönden düşünülmesi gerekmektedir. Örgütsel değişimde çalışanların tutumlarına gereken önem verilmediği takdirde istenilen amaçları gerçekleştirmek zor olmaktadır. Bu nedenle çalışanlara değişim ile elde edilecek amaçların ve nedenlerin benimsenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların, değişimin her safhasında değişime konu olan şey hakkında ikna edilmesi önemli olmaktadır (Varoğlu vd., 2014: 30-31). İnsan sermayesinin örgütlerde değişimi sağlayan bir etken olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte insan sermayesi, bilgi, beceri, yetenek ve yeni fikirler aracılığıyla değişime katkı sağlamasıyla birlikte örgütün değerini de artırdığı belirtilmektedir (Paksoy ve Özbezek, 2013). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde vurgulanması gereken diğer bir konu ise liderlere duyulan gereksinimdir. Liderlerin örgüt kültürünü değiştirmesi ve motivasyon araçlarını kullanması örgütsel değişimi kolaylaştıran unsurlar olarak ifade edilmektedir. Liderin kullandığı bu iki unsurun kapsamı insan ile ilgili olduğu için onların desteği veya değişimi olmaksızın örgütsel değişimin başarısız olduğu belirtilmektedir (Tunçer, 2011). Örgütsel değişimin başarısında liderin dönüştürücü özelliğe sahip olması önem arz etmektedir. Bu özelliğin örgüt yapısının değişime açık olmasıyla ve yenilikçi kültürün ortaya çıkmasıyla alakalı olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu dönüştürücü liderlerin değişimin gerekliliklerini çalışanlara etkili bir şekilde aktarmasıyla ve değişim karşısında çalışanlarda bir farkındalık oluşturmasıyla değişimin başlayacağı ifade edilmektedir (Saylı ve Tüfekci, 2008). Örgütsel değişim sürecindeki hedefler ve müdahaleler birçok paydaşın ihtiyacına hizmet ettiğinde bu değişimin daha kolay uygulanabileceği belirtilmektedir. Değişimde uygulanması gereken belli bir hız veya doğru bir hızın olmadığı; bunun yerine değişim süreçlerinin ne kadar verimli bir şekilde uygulandığına dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Stouten vd., 2018). Ayrıca kurumsal aidiyet bilincinin yükselmesiyle birlikte çalışanların örgütsel değişim algısının olumlu yönde etkilendiği ifade edilmektedir. Bunun aksine kurumsal aidiyet bilincinin düşmesiyle çalışanlarda örgütsel değişim algısının olumsuz yönde etkilendiği belirtilmektedir. Böylelikle örgütsel değişim çabalarının başarısında yöneticilerin kurumsal aidiyet bilincini göz önünde bulundurmalarının gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Öztop, 2014).

Değişime direnç kavramı, örgütsel değişim literatüründe çoğunlukla teknoloji, üretim yöntemleri, yönetim uygulamalarında büyük çaplı değişim gerçekleştirme çabalarının beklentilerin altında kalması ya da başarısız olunması şeklinde ifade edilmektedir (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç, örgütün değişim hedeflerini kısıtlayan tutum ve davranışlara bağlı olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Değişime direnç iki bileşke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; değişime karşı tutumsal tepkiler ve değişime karşı davranışsal tepkiler olmaktadır. Değişime karşı tutumsal tepkiler, değişim ihtiyacının psikolojik olarak kabul edilmemesi olarak belirtilmektedir. Değişime karşı davranışsal tepkiler, değişimi desteklemeye karşı isteksiz olma durumunu yansıtan davranışlar ile ortaya çıkmaktadır (Chawla ve Kelloway, 2004: 485). Değişime direnç genel olarak; değişimin süregelen durumu bozması, bilindik durumdan uzaklaşmayı gerekli kılması, alışılmış olan durumdan vazgeçmeyi öngörmesi

şeklinde ifade edilen nedenlerden kaynaklanmaktadır. Fizikteki sürtünme olayı ile değişime direnç benzerlik göstermektedir. Yani bir cismi hareket ettirebilmek amacıyla sürtünmeden daha fazla bir kuvvet uygulanmasının gerekli olduğuna benzer; insanlar ile alakalı olan bir değişim için de bir çeşit kuvvetin (maddi, manevi, zihni) uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2018: 693). Değişime direncin üstesinden gelmek amacıyla bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; iletişim ve eğitim, katılım, kolaylaştırma ve destek, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, açık ve kapalı zor kullanma olarak sınıflandırılmaktadır (Coffey vd., 1994: 550). Değişimin radikal olma derecesine bağlı olarak değişime karşı direncin o kadar yükseleceği ifade edilmektedir. Örgütte değişmeye alışkın olmayan ve kendisini değişime hazırlamayan çalışanların değişime tepkilerinin kritik boyutlara ulaşabileceği belirtilmektedir. Bundan dolayı değişime direnç gösterenlerin haklı oldukları durumlarla alakalı önlemlerin alınması ve onların görüşlerinin önemsenmesi durumunda değişime direncin azaltılabileceği veya yok edilebileceği vurgulanmaktadır. Nihayetinde örgütsel değişimin başarılı olmasında çalışanların değişime dirençlerinin ortadan kaldırılması ve çalışanların değişime desteklerinin sağlanması gerektiği ifade edilmektedir (Tunçer, 2013). Örgütsel değişimde çalışanların değişime karşı itirazları, endişeleri ve korkuları, değişim sürecini hızlandırma ve kolaylaştırma açısından değerli bilgiler sağlayabileceği ifade edilmektedir. Değişime direncin örgütsel değişimde doğal bir olgu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ayrıca değişime karşı direnenlerin suçlanması sonucunda kendi kendini gerçekleştiren kehanet oluşturularak, örgütsel değişimin başarısızlığa uğrayabileceği ifade edilmektedir (Ford ve Ford, 2010). Yönetim ve çalışanlar arasındaki mesafenin artması durumunda değişime direncin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bundan dolayı değişimi yönetenlerin örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkan problemlerle daha yakından ilgilenmeleri gerektiği belirtilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde bütün çalışanlarla detaylı iletişim kurulmalı ve değişime katılımları sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanlarda güven uyandırmak, çalışanların iş birliği ve desteğinden faydalanmanın bir yolu olduğu ifade edilmektedir (Van Dam vd., 2008). Örgütsel değişim kararına ve sürecine çalışanların katılmasına izin verilmedikçe, çalışanın değişime dirençle birlikte stres yaşacağı belirtilmektedir (Aras-Beger ve Türker, 2018). Değişime karşı direncin aktif ve açık bir davranış olarak nadiren ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Genellikle çalışanların değişime karşı direncinin gizli ve pasif bir davranış olduğu belirlenmiştir (Cinite ve Duxbury, 2018). Değişime karşı direnç, değişim sürecinde iş birliğindeki zorluklardan ve açıkça ifade edilmeyen profesyonel söylemlerin uyumsuzluğundan kaynaklanabileceği bulgularla ortaya konulmuştur (Carlon vd., 2012).

### 3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, örgütsel değişim ve değişime direnç konularındaki yayınların bibliyometrik olarak analiz edilmesidir. Bu amaç bağlamında Scopus veri tabanında bu konularla ilgili 1976-2023 yılları arasında yayımlanan yayınlar bibliyometrik olarak analiz edilmektedir. Bu konular Scopus veri tabanında araştırılırken "Organizational Change" and "Resistance to Change" anahtar kelimeleriyle arama gerçekleştirilmiştir. Bu veri tabanında arama yapılırken bütün doküman türleri araştırmanın kapsamına alınmıştır. Nihayetinde araştırmanın verisi olarak toplam 402 adet yayın kullanılmıştır. Bu veriler, performans analizi ve görsel haritalama yöntemi aracılığıyla bibliyometrik olarak analiz edilmiştir.

Bibliyometrik analiz yöntemi,1969 yılında Pritchard tarafından öne sürülmüştür. Bu yöntem, bir araştırma alanının zamansal olarak gelişimini kapsamlı bir şekilde multidisipliner bir perspektiften anlamlandırmaktadır. Bu yöntemin bilimsel araştırmalarda kullanımı yaygınlaşmıştır. Bibliyometrik analiz; (i) bir araştırma alanının sınırlarının haritalandırılmasına, (ii) etkili araştırmacıların belirlenmesine ve (iii) gelecekte yapılacak olan araştırmalar için yeni trendlerin saptanmasına olanak tanımaktadır (Tandon vd., 2021). Başka bir deyişle bu yöntem, bibliyografik verilerden ilgili bilgileri ortaya çıkarmak için belli faktörlerin istatistiksel teknikler aracılığıyla nicel olarak incelenmesidir.

Böylece bu spesifik faktörlerin nicel olarak incelenmesiyle birlikte belli bir araştırma alanının gelişimi değerlendirilebilmektedir (Alvarez-Betancourt ve Garcia-Silvente, 2014: 2004).

#### 4.BULGULAR

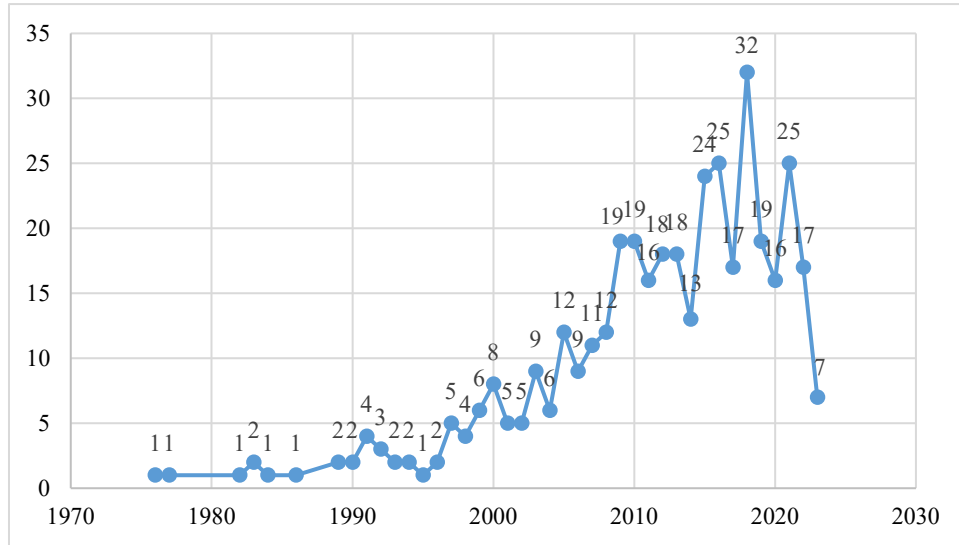
Bu başlık altında performans analizi bulgularına ve görsel haritalama bulgularına yer verilmiştir. Scopus veri tabanından elde edilen verilerin performans analizi bulgularında; (i) yıllara göre yayın sayıları, (ii) yayınların türlerine göre sayıları, (iii) en fazla yayın yapan ilk 10 ülke, (iv) en fazla yayın yapılan ilk 10 alan, (v) en fazla yayın yapan ilk 10 yazar, (vi) en çok atıf yapılan ilk 10 yayın açıklanmaktadır. Daha sonra VOSviewer programı kullanılarak elde edilen görsel haritalama bulgularında; (i) ortak yazar, (ii) ülkeler açısından ortak yazar, (iii) yazar atıf, (iv) kaynak atıf, (v) anahtar kelime, (vi) dokümanların bibliyografik eşleşmesi ve (vii) yazarların ortak atfına yönelik yoğunluk haritaları ve ağ haritaları gösterilmektedir.

##### 4.1. Performans Analizi Bulguları

Bu bölümde performans analizi bulguları olarak yıllara göre yayın sayıları, yayınların türlerine göre sayıları, en fazla yayın yapan ilk 10 ülke, en fazla yayın yapılan ilk 10 alan, en fazla yayın yapan ilk 10 yazar ve en çok atıf yapılan ilk 10 yayın belirtilmektedir.

##### 4.1.1. Yıllara Göre Yayın Sayıları

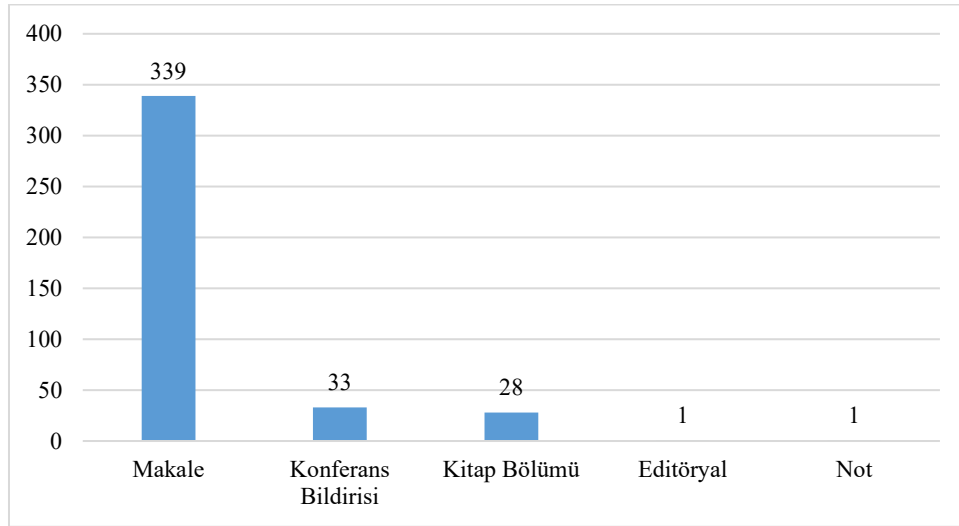
Örgütsel değişim ve değişime direnç konularıyla ilgili 1976 yılından 2023 yılına değin toplam 402 adet yayın yayımlanmıştır. Bu konularla ilgili ilk yayın 1976 yılında yapılmıştır. Söz konusu konularla ilgili en çok yayın yapılan yıl 2018 yılı olurken, bu yılda toplam 32 yayın yayımlanmıştır. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularına yönelik yıllara göre yayın sayıları Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Yıllara Göre Yayın Sayıları

##### 4.1.2. Yayınların Türlerine Göre Sayıları

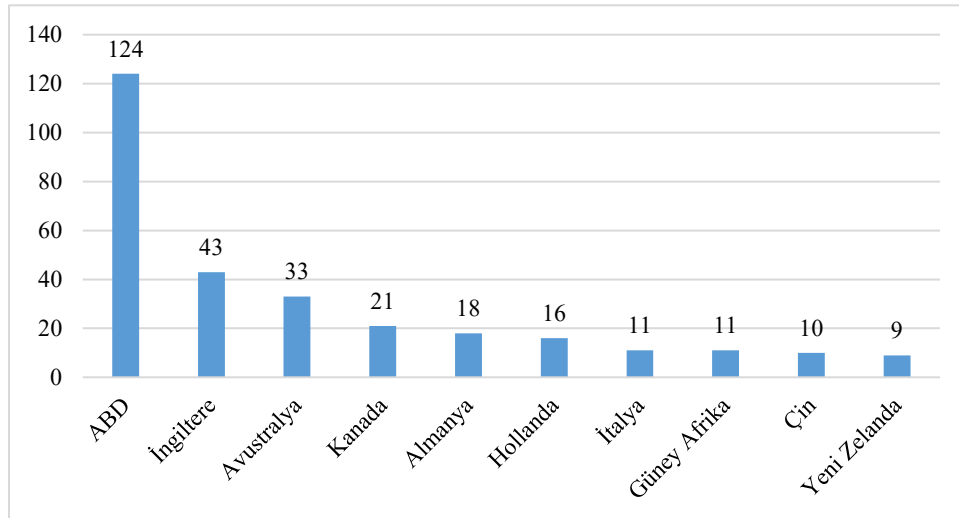
Örgütsel değişim ve değişime direnç konularıyla ilgili yayınların türleri incelendiğinde en çok makale türünde yayınlar yayımlandığı ortaya çıkmıştır. Makale türündeki yayınların sayısı 339 adettir. En az yayın türü ise not ve editöryal olmuştur. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularına yönelik yayınların türlerine göre sayıları Şekil 2'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.** Yayınların Türlerine Göre Sayıları

#### 4.1.3. En Fazla Yayın Yapan İlk 10 Ülke

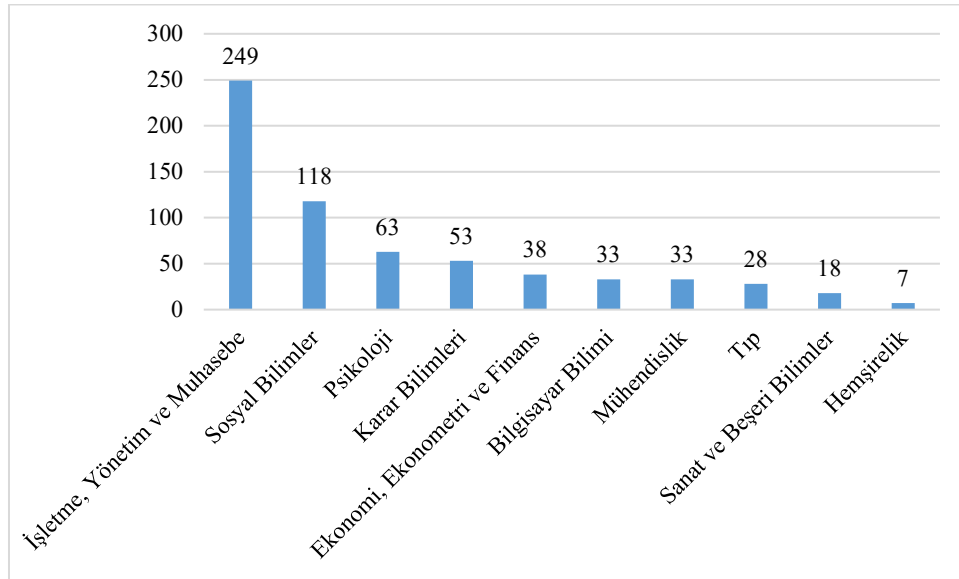
Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapan ülkeler incelendiğinde; ilk sırada 124 yayın ile ABD, ikinci sırada 43 yayın ile İngiltere, üçüncü sırada 33 yayın ile Avustralya, dördüncü sırada 21 yayın ile Kanada, beşinci sırada 18 yayın ile Almanya yer almaktadır. Böylelikle örgütsel değişim ve değişime direnç literatürüne en çok katkı sağlayan ülkenin ABD olduğu saptanmıştır. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapan ilk 10 ülke Şekil 3'te gösterilmektedir.



**Şekil 3.** En Fazla Yayın Yapan İlk 10 Ülke

#### 4.1.4. En Fazla Yayın Yapılan İlk 10 Alan

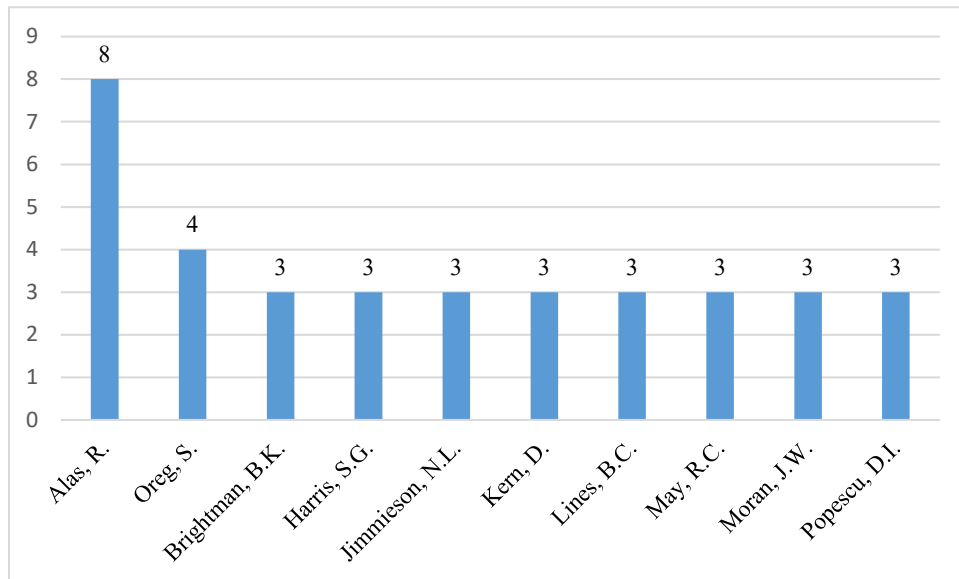
Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapılan alanlar incelendiğinde; ilk sırada 249 yayın ile işletme, yönetim ve muhasebe, ikinci sırada 118 yayın ile sosyal bilimler, üçüncü sırada 63 yayın ile psikoloji, dördüncü sırada 53 yayın ile karar bilimleri, beşinci sırada 38 yayın ile ekonomi, ekonometri ve finans bulunmaktadır. Böylece örgütsel değişim ve değişime direnç literatüründe en fazla yayın yapılan alanın işletme, yönetim ve muhasebe olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapılan ilk 10 alan Şekil 4'te yer almaktadır.



**Şekil 4.** En Fazla Yayın Yapılan İlk 10 Alan

#### 4.1.5. En Fazla Yayın Yapan İlk 10 Yazar

Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapan yazarlar incelendiğinde ilk sırada 8 yayın ile “Alas, R.” yer alırken, ikinci sırada ise 4 yayın ile “Oreg, S.” bulunmaktadır. Böylelikle örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapan yazarın “Alas” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en fazla yayın yapan ilk 10 yazar Şekil 5’te gösterilmektedir.



**Şekil 5.** En Fazla Yayın Yapan İlk 10 Yazar

#### 4.1.6. En Çok Atıf Yapılan İlk 10 Yayın

Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en çok atıf yapılan yayınlar incelendiğinde; (i) ilk sırada 1013 atıfla Armenakis vd. tarafından 1993 yılında yayımlanan “Creating Readiness for Organizational Change” isimli yayın, (ii) ikinci sırada 1011 atıfla Piderit tarafından 2000 yılında yayımlanan “Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change” adlı yayın, (iii) üçüncü sırada 560 atıfla Avey vd. tarafından 2008 yılında yayımlanan “Can positive employees help positive organizational change?: Impact of

psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors” adlı yayın yer almaktadır. Böylece literatürde en çok atıf yapılan yayının 1993 yılında Armenakis vd. tarafından yayımlanan “Creating Readiness for Organizational Change” adlı yayın olduğu saptanmıştır. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en çok atıf yapılan ilk 10 yayın Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** En Çok Atıf Yapılan İlk 10 Yayın

Araştırma Adı	Yazar Adı/Adları	Yılı	Dergi Adı	Atıf Sayısı
Creating Readiness for Organizational Change	Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W.	1993	Human Relations	1013
Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change	Piderit, S.K.	2000	Academy of Management Review	1011
Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors	Avey, J.B., Wernsing, T.S., Luthans, F.	2008	Journal of Applied Behavioral Science	560
Technochange management: Using IT to drive organizational change	Markus, M.L.	2004	Journal of Information Technology	402
Resources in emerging structures and processes of change	Feldman, M.S.	2004	Organization Science	288
Resistance to change: a literature review and empirical study	Pardo Del Val, M. ve Martínez Fuentes, C.	2003	Management Decision	265
A model of users' perspective on change: The case of information systems technology implementation	Joshi, K.	1991	MIS Quarterly: Management Information Systems	265
A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment	Labianca, G., Gray, B., Brass, D.J.	2000	Organization Science	224
Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics	Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B.	2008	Applied Psychology	219
Resistance: A constructive tool for change management	Waddell, D. ve Sohal, A.S.	1998	Management Decision	210

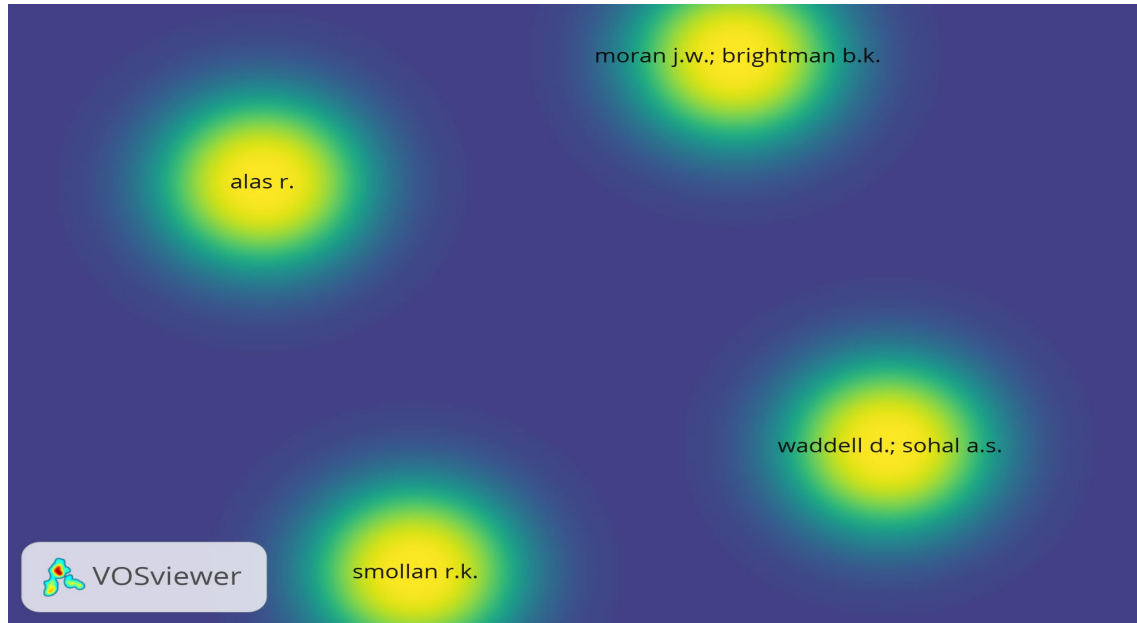
## 4.2. Görsel Haritalama Bulguları

Bu bölümde; ortak yazar, ülkeler açısından ortak yazar, yazar atıf, kaynak atıf, anahtar kelime, dokümanların bibliyografik eşleşmesi ve yazarların ortak atıfına yönelik yoğunluk haritaları ve ağ haritaları aracılığıyla görsel haritalama bulguları sunulmaktadır.

### 4.2.1. Ortak Yazar Analizi

Örgütsel değişim ve değişime direnç konularındaki yayınların ortak yazar yoğunluk haritasını oluşturabilmek için VOSviewer programında bir yazarın minimum doküman/yayın sayısına “1” değeri ve bir yazarın minimum atıf sayısına “3” değeri girilerek ortak yazar analizi yapılmıştır. Böylece bu konularda en çok ortak yayın yapan yazarlar; (i) Alas (3 yayın, 18 atıf), (ii) Moran ve Brightman (3 yayın, 206 atıf), (iii) Smollan (3 yayın, 51 atıf), (iv) Waddell ve Sohal (3 yayın, 214 atıf) olduğu saptanmıştır. Yoğunluk haritasında sarı renkli yerlerin yoğunluğun yüksek olduğu yerleri, yani daha fazla sayıda ortak yazarlığı göstermektedir. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en çok ortak yayın yapan yazarların yoğunluk haritası Şekil 6’da yer almaktadır.

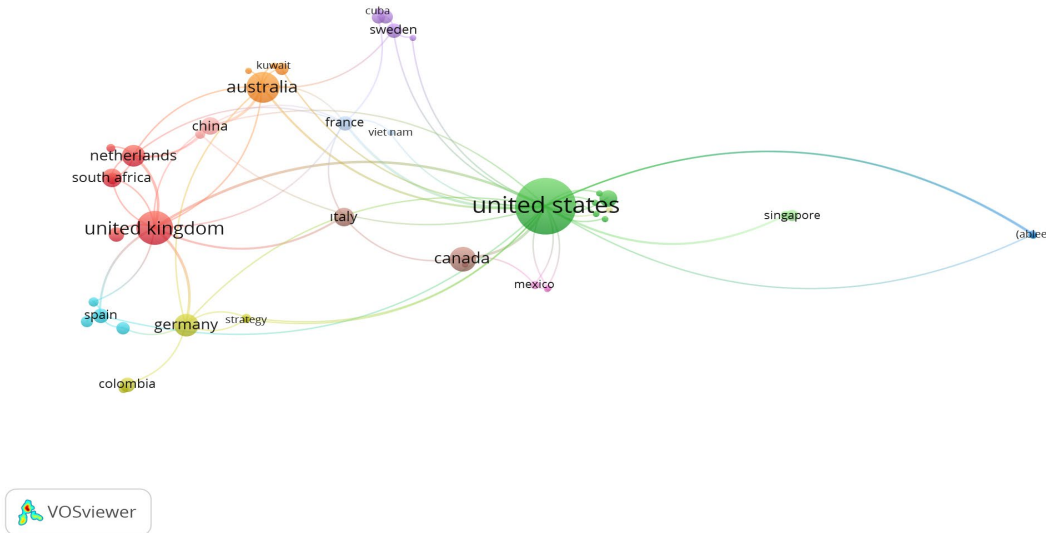




**Şekil 6.** Ortak Yazar Yoğunluk Haritası

#### 4.2.2. Ülkeler Açısından Ortak Yazar Analizi

Örgütsel değişim ve değişime direnç konularındaki yayınların ülkeler açısından ortak yazar ağ haritasını oluşturabilmek için VOSviewer programında bir ülkenin minimum yayın sayısına "1" değeri ve bir ülkenin minimum atıf sayısına "1" değeri seçilerek ülkeler açısından ortak yazar analizi gerçekleştirilmiştir. Böylelikle bu konularda en çok ortak yayın yapan ülkeler; (i) ABD (124 yayın, 5424 atıf, 37 bağlantı gücü), (ii) İngiltere (43 yayın, 2159 atıf, 20 bağlantı gücü), (iii) Avustralya (33 yayın, 1118 atıf, 13 bağlantı gücü) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en çok ortak yayın yapan ülkelerin ağ haritası Şekil 7'de gösterilmektedir.

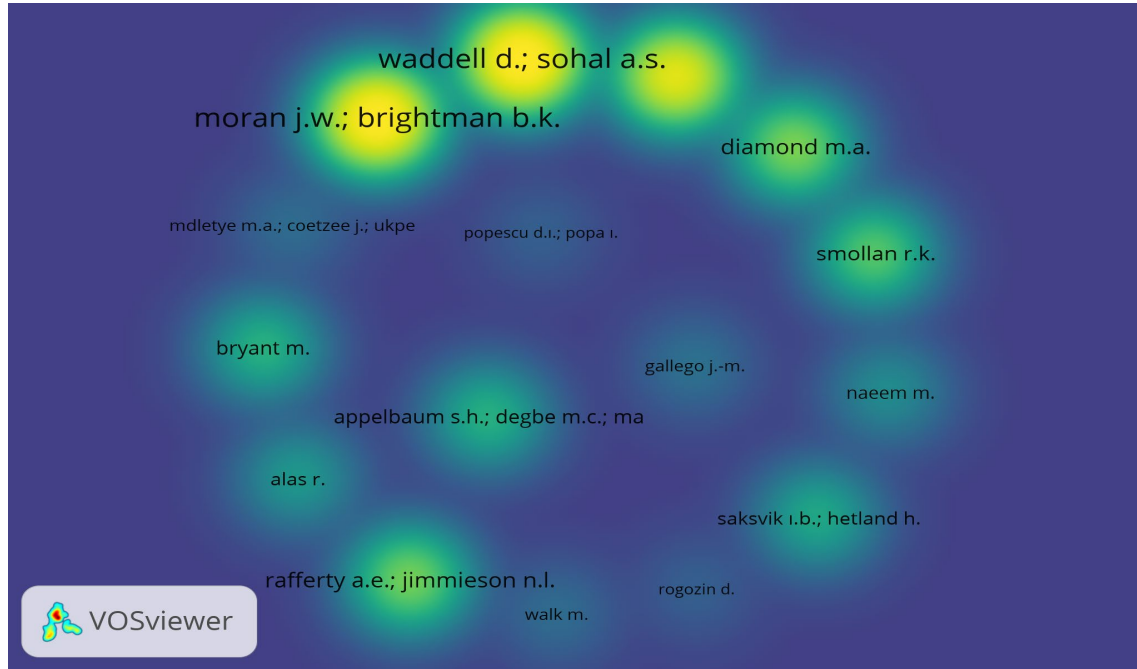


**Şekil 7.** Ülkeler Açısından Ortak Yazar Ağ Haritası

#### 4.2.3. Yazar Atıf Analizi

Örgütsel değişim ve değişime direnç konularındaki yayınların yazar atıf yoğunluk haritasını oluşturabilmek için VOSviewer programında bir yazarın minimum yayın sayısına "1" değeri ve bir yazarın yayınına minimum atıf sayısına "2" değeri seçilerek yazar atıf analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece bu konularda en çok atıf alan yazarlar; (i) Waddell ve Sohal (3 yayın, 214 atıf), (ii) Moran ve

Brightman (3 yayın, 206 atıf), (iii) Diamond (2 yayın, 69 atıf) olduğu saptanmıştır. Yoğunluk haritasında sarı renkli yerler, daha çok atıf alan yazarları göstermektedir. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en çok atıf alan yazarların yoğunluk haritası Şekil 8’de yer almaktadır.



Şekil 8. Yazar Atıf Yoğunluk Haritası

#### 4.2.4. Kaynak Atıf Analizi

Örgütsel değişim ve değişime direnç konularındaki yayınların kaynak atıf yoğunluk haritasını belirleyebilmek için VOSviewer programında kaynakların minimum doküman sayısına “1” değeri ve kaynakların minimum atıf sayısına “3” değeri seçilerek kaynak atıf analizi gerçekleştirilmiştir. Böylelikle bu konularda en çok atıf alan kaynaklar; (i) Journal of Applied Behavioral Science (8 yayın, 684 atıf), (ii) Management Decision (6 yayın, 596 atıf), (iii) Organization Science (3 yayın, 563 atıf), (iv) Journal of Organizational Change Management (19 yayın, 535 atıf) olduğu tespit edilmiştir. Yoğunluk haritasında sarı renkli yerler, daha çok atıf alan kaynakları temsil etmektedir. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında en çok atıf alan kaynakların yoğunluk haritası Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. Kaynak Atıf Yoğunluk Haritası





## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim örgütler için olmazsa olmaz bir olgu olmaktadır. Örgütsel değişim, örgütün bütün sistemini etkileyen değişimler olduğu için çalışanların tümü ya da bazıları tarafından değişime karşı direnç ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada örgütlerin değişime direncin üstesinden gelmesi önemli olmaktadır. Özellikle örgütsel değişimin başarılı olmasında çalışanların değişime direnç yerine değişime destek vermelerinin sağlanması etkili olmaktadır. Örgütsel değişim ve değişime direnç konularında farklı araştırma yöntemleri kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Ancak literatürde bu konularla ilgili bibliyometrik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bibliyometrik araştırmalar sayesinde ilgili konunun mevcut durumu tespit edilebilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada örgütsel değişim ve değişime direnç konuları bibliyometrik açıdan analiz edilmiştir. Araştırmada bu konularla ilgili Scopus veri tabanından sağlanan 402 adet yayının performans analizi gerçekleştirilmiş ve ardından görsel haritalama tekniğiyle bibliyometrik analizi yapılmıştır.

İlk olarak, performans analizi sonucunda bazı bulgular elde edilmiştir. Bu konularda en fazla yayın sayısının 32 yayın ile "2018" yılında yapıldığı; en fazla yayın türünün 339 yayın ile "makale" türünde olduğu; en fazla yayın yapan ülkenin 124 yayın ile "ABD" olduğu; en fazla yayın yapılan alanın 249 yayın ile "işletme, yönetim ve muhasebe" olduğu; en fazla yayın yapan yazarın 8 yayın ile "Alas" olduğu; en çok atıf yapılan yayının 1013 atıf ile Armenakis vd. (1993) "Creating Readiness for Organizational Change" isimli yayın olduğu saptanmıştır. İkinci olarak, görsel haritalama tekniğiyle bibliyometrik analiz sonucunda bazı bulgulara ulaşılmıştır. Bu konularda en çok ortak yayın yapan yazarların 3 yayın ile "Alas; Moran ve Brightman; Smollan; Waddell ve Sohal" olduğu; en çok ortak yayın yapan ülkenin 124 yayın ile "ABD" olduğu; en çok atıf alan yazarın 214 atıf ile "Waddell ve Sohal" olduğu; en çok atıf alan kaynağın 684 atıf ile "Journal of Applied Behavioral Science" olduğu; en çok kullanılan anahtar kelimelerin 159 tekrar sayısı ile "örgütsel değişim" ve 129 tekrar sayısı ile "değişime direnç" olduğu; bibliyografik eşleşme sayısı en çok olan yazarın yayını 221 bağlantı gücüyle "Choi ve Ruona (2013)" olduğu; en çok ortak atıf alan yazarın 267 atıf ile "Oreg" olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın verileri Scopus veri tabanından alınmıştır. Araştırmada bibliyometrik analiz VOSviewer programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bunlar araştırmanın kısıtları olmaktadır. Bu konularla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalarda Web of Science (WoS) ve TR Dizin gibi veri tabanları kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte gelecekte bu konuların bibliyometrik olarak analiz edilmesinde SciMAT, R-Studio ve Citespace II gibi programlar kullanılabilir. Ayrıca bu konuların sosyal ağ analizi ve meta-analizle incelenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Alvarez-Betancourt, Y., & Garcia-Silvente, M. (2014). An overview of iris recognition: a bibliometric analysis of the period 2000–2012. *Scientometrics*, 101, 2003-2033.
- Aras Beger, G & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Carlson, D., Downs, A., Pieterse, J. H., Caniels, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2015). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Sage Publications.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.

- Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management and organizational behavior*. Austen Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 17(2), 16-26.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17. Baskı, Beta Yayınları.
- Koseoglu, M. A., Rahimi, R., Okumus, F., & Liu, J. (2016). Bibliometric studies in tourism. *Annals of tourism research*, 61, 180-198.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, N. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 299-316.
- Paksoy, M. H., & Özbezek, D. B. (2013). Örgütsel değişimde beşeri sermayenin rolü. *Gazi Akademik Bakış*, 6(12), 293-331.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2017). *Managing organizational change*. 3rd Edition. McGraw-Hill.
- Saylı, Y., Tüfekci, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(30), 193-210.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Tandon, A., Kaur, P., Mäntymäki, M., & Dhir, A. (2021). Blockchain applications in management: A bibliometric analysis and literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120649.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. Beta Yayıncılık.
- Wang, X., Xu, Z., & Škare, M. (2020). A bibliometric analysis of Economic Research-Ekonomska Istraživanja (2007–2019). *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 865-886.