

## Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü<sup>a</sup>

*The Moderating Role of Openness to Change Personality Trait in the Relationship Between Organizational Culture Tendencies and Organizational Change Perception*

Suat GÜRBÜZ<sup>b</sup>

M. Abdülkadir VAROĞLU<sup>c</sup>

### Özet

Bu çalışma, gelişime açıklık kişilik özelliğinin örgüt kültürü eğilimleri ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla üniversitelerde görevli akademik personel örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmada 782 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Gelişime açıklık kişilik özelliğinin örgüt kültürü eğilimleri ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü oluşturulan model çerçevesinde test edilmiştir. Modelde hiyerarşi, kuralcılık, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık örgüt kültürü eğilimleri bağımsız değişken, örgütsel değişim algısı bağımlı değişken, gelişime açıklık kişilik özelliği ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin açıklık, hiyerarşi, gelişme, klan ve destekleyicilik örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasında düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde örgütsel değişim algısı üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinin ve gelişime açıklık kişilik özelliğinin önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü Eğilimleri, Örgütsel Değişim Algısı, Gelişime Açıklık Kişilik Özelliği.

**Jel Kodları:** M1.

**Başvuru:** 26.07.2021

**Kabul:** 06.09.2021

### Abstract

This study was conducted on a sample of academicians at universities to explore the moderating role of openness to change personality trait in the relationship between organizational culture tendencies and organizational change perception. In the study data collected from 782 academicians by questionnaire method were used. The moderating role of openness to change personality trait in the relationship between organizational culture tendencies and organizational change perception was tested within the framework of the model created. In the model, hierarchy, normativeness, clan, supportiveness, development and openness organizational culture tendencies were considered as independent variables, organizational change perception was considered as dependent variable and openness to change personality trait was considered as moderating variable. As a result of the analysis, it was seen that the openness to change personality trait had moderating effect on the relationship between hierarchy, openness, development, clan and supportiveness organizational culture tendencies and organizational change perception. It was also witnessed that openness to change personality trait had no moderating effect on the relationship between normativeness organizational culture tendency and organizational change perception. In light of all these findings, organizational culture tendencies and openness to change personality trait play a significant role on organizational change perception.

<sup>a</sup> Bu çalışma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı kapsamında Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU tarafından yönetilen "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden elde edilmiştir ve 5-6 Temmuz 2021 tarihlerinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansında özet metni sunulmuştur.

<sup>b</sup> Dr., Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Dekanlığı, [sugurbuz@kho.msu.edu.tr](mailto:sugurbuz@kho.msu.edu.tr), 0000-0003-4056-0507.

<sup>c</sup> Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [kvaroglu@baskent.edu.tr](mailto:kvaroglu@baskent.edu.tr), 0000-0001-7857-5013.

**Key Words:** Organizational Culture Tendencies, Organizational Change Perception, Openness to Change Personality Trait.

**Jel Codes:** M1.

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabet şekilleri değişmekte ve küresel rekabet ön plana çıkmaktadır. Geleceğin başarılı örgütleri rakipleri karşısında hızlı olabilen, yeni ürünler geliştirme yeteneğine sahip olan, geliştirdiği bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce müşterilerine ulaştırabilen, yaşanan değişimler karşısında kendilerini bu değişimlere hızlı bir şekilde adapte edebilen çalışanlarla mümkün olacaktır. Yaşanan bu değişimlerden etkilenen örgüt çalışanlarının tutumları ve davranışları farklı biçimlerde olur. Çalışanların değişimlerle ilgili duyguları, düşünceleri ve davranışları onların yapılacak değişimi kabullenme, değişime destek olma veya değişim karşısında direnç göstermelerini önemli bir biçimde etkiler. Kişisel faktörler örgütsel değişim karşısında çalışanların değişimi nasıl algıladıkları veya algılayacaklarını anlayabilmek için önemli olduğundan değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde önemli bir role sahiptir. Yapılan pek çok çalışmada özellikle hizmet sektöründe çalışanların tutum ve davranışlarında kişilik özelliklerinin etkili olduğu ortaya konmuştur. Beş faktör kişilik yapısı içinde bireyin yeni bir şeyler öğrenme ve keşfetme arzusu ifadeleriyle tanımlanan gelişime açıklık boyutu yüksek olan çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarının olumlu ve destekleyici yönde olacağı beklenmektedir. Çünkü gelişime açık kişiler hayal gücü yüksek, yaratıcı, açık fikirli, geleneksel olmayan ve meraklı kişilerdir. Örgüt çalışanlarının değişim karşısındaki tutum ve davranışlarının oluşmasında kişilik dışındaki önemli bir etken ise çalışanların örgüt kültürü eğilimleridir. Bu bağlamda araştırmada çalışanların örgüt kültürü eğilimleri, örgütsel değişim algıları ve gelişime açıklıkları bütünsel bir çerçevede ele alınmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek için bir model oluşturulmuştur. Modelde hiyerarşi, kuralcılık, destekleyicilik, gelişme, açıklık ve klan örgüt kültürü eğilimleri bağımsız değişken, örgütsel değişim algısı bağımlı değişken, gelişime açıklık kişilik özelliği ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Kişiliği Funder (2001:198) “bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının psikolojik mekanizmalarla bütünleşmesi”, Colman (2001:547) “bireye özgü davranışsal ve zihinsel özelliklerin bütünü”, Mischel (1993:5) “her bireyin yaşam durumlarına uyumunu tanımlayan, düşünce ve duyguları da içeren ayırıcı davranış örnekleri”, Allport (1961) “bireyin dinamik bünyesindeki davranış özelliklerini ve düşüncelerini belirleyen sistemler biçimi”, Şimşek ve diğerleri (2001:65) “bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Basım ve Çetin (2013:98-99) ise kişiliği “bireyleri diğerlerinden ayıran psikolojik özellikler seti” biçiminde tanımlamış ve kişiliğin bazı temel özelliklerinin olduğunu belirtmiştir. Bu temel özellikler; kişiliğin bir bünyeye sahip olduğu, durağan olmayıp aktif ve süreçleri olduğu, fiziksel beden ile ayrılmaz bir biçimde ilişkili olduğu, bireyin dünya ile olan ilişkisinin nasıl bir ilişki olduğunu anlamada önemli bir etken olduğu, modellerde, tekrarlar ve tutarlılıklarla ortaya çıktığı, davranış, düşünce ve duygular gibi birçok biçimde sergilenebilen bir olgu olduğudur.

Kişiliği açıklama ile ilgili literatürde pek çok yaklaşım olduğu fakat bu yaklaşımlardan kişisel farklılıklar üzerinde yoğunlaşan ve bireylerin gözlemlenebilir davranışları sonucunda öne sürülen “özellik yaklaşımının” diğer yaklaşımlardan daha ön planda olduğu belirtilmektedir (Basım vd., 2009:22-24). Ayırıcı özelliği Burger (2006-235) “bir insanın belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiğine göre kişiyi sınıflandıran bir boyut” olarak tanımlamış ve ayırıcı özellik yaklaşımının iki önemli varsayım üzerinde durduğunu belirtmiştir. Birinci varsayım kişilik özelliklerinin zamanla değişim göstermediği, ikinci varsayım ise koşullar karşısında bir tutarlılık sergilediğidir. Özellikler yaklaşımının bireylerin kendi kendilerini ve başka insanları tanımlamak için kullandıkları cümlelerin ve sözcüklerin analizi sonucunda ortaya konduğunu, bireylerin belirli durumlar karşısında gösterdikleri tutumlarının ve davranışlarının bir kararlılık göstermesi, bireyin bu tutum ve davranışlarının kalıtımsal özellik taşıyarak zaman karşısındaki sürekliliğini koruması, psikometrik bakımdan ölçme ve değerlendirme kolaylığı sunması gibi özelliklerinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Basım vd., 2009:22-24). Kişiliği ayırıcı özellik yaklaşımıyla ele almanın en önemli yararlarından biri insanlar arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırması ve diğer insanlara göre nerede bulunduğumuzu görmemize yardımcı olmasıdır (Burger, 2006:235).

Ayırıcı özellik yaklaşımı ve kişiliğin temel boyutları ile ilgili literatür incelendiğinde Allport’un araştırma ve çalışmalarıyla başladığı, Cattell ve Eysenck’in yaptıkları çalışmalarla devam ettiği, Robert McCrea ve Paul Costa’nın yaptığı çalışmalar sonucunda ise yeni bir noktaya geldiği görülmektedir. 1983-1985 yılları arasında yaptıkları çalışmaları sonucunda McCrea ve Costa kişiliğin temel olarak beş boyuttan oluştuğunu bulmuş ve buldukları bu beş temel boyutun ölçülebilmesini sağlayan bir ölçüm aracı da geliştirmiştir. McCrea ve Costa’nın buldukları beş temel kişilik özelliği uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklıktır (Burger, 2006; McCrea ve Costa, 2003; İnanç ve Yerlikaya, 2010).

**Uyumluluk:** Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutu kişilerin uysal olması ve acımasız olması arasındaki yerini belirlemektedir. Bono ve diğerleri (2002) uyumluluk boyutu yüksek olan kişileri çevresindeki insanlarla uyumlu geçinen, güvenilir olan, başkalarına yardım etmeyi seven, sorun yaratmaktan ziyade sorunları en aza indirmeye çalışan ve çevresindeki insanlar tarafından iyi huylu olarak nitelendirilen kişiler olarak tanımlamıştır. Uyumluluk boyutu düşük olan kişiler ise devamlı şüpheyle hareket eden, çevresindeki insanları, olayları ve durumları eleştirmeyi seven ve düşmanca tutum ve davranışlar sergileyen kişilerdir (Graziano vd., 1996).

**Özdisiplin:** Özdisiplin boyutu kişilerin hayatlarında düzenli olma, disiplinli olma ve başarılı olma isteklerinin ne kadar yüksek veya ne kadar düşük olduğuyula ilgilidir. Liebert ve Spiegler (1990) özdisiplini yüksek olan kişilerin en belirgin özelliklerini çalışkan bir yapıya sahip olmaları, azimli ve istekli olmaları, düzenli ve disiplinli olmaları, sorumluluk sahibi olmaları olarak tanımlamıştır. Özdisiplini düşük olan kişiler ise yüksek olanların tam tersine yaptıkları işlere dikkat etmeyen, yaşamlarında belirli bir amacı olmayan, olaylar ve durumlar karşısında ihmalkar davranışlar göstererek işin kolayına kaçan, yaptığı işi sevecek yapmayan ve işten kaytaran kişilerdir (Basım ve Çetin, 2013:117). Yapılan araştırmalarda özdisiplin boyutu yüksek olan kişilerin arkadaşlık ilişkilerinde daha başarılı oldukları görülmektedir (Jansen-Campbell ve Malcolm, 2007).

**Nörotiklik:** Nörotiklik boyutu kişilerin yaşamlarında duygusal anlamda gösterdikleri tutarlılıkla ilişkili bir boyuttur. Nörotiklik boyutu yüksek kişiler duygusal anlamda sıkıntılar yaşarlar ve duygularında aşırı derecede değişiklikler gösterirler. Liebert ve Speigler (1990) bu kişilerin en belirgin özelliklerini aşırı derecede kaygılı olmaları, kendilerine ve çevresindeki insanlara güven duymamaları ve içine kapanık olmaları olarak ifade etmiştir. Abrahams ve diğerleri (1991) nörotiklik boyutunun kişilerin çevrelerine uyum sağlama ve ruh sağlıkları ile ilgili olduğunu, Bolger ve Shiling (1991) nörotiklik boyutu düşük olanların hayata daha bağlı olduklarını ve hayattan daha fazla anlam bulduklarını belirtmiştir.

**Dışadönüklük:** Dışadönüklük boyutunun bir tarafında aşırı derecede dışadönük özelliğine sahip kişiler varken diğer tarafında içedönük özelliğine sahip kişiler vardır. Bono ve diğerleri (2002) dışa dönüklerin en önemli özelliklerini sosyal olmaları, yüksek enerjiye sahip, olaylara iyimser bir bakışla bakabilen, oldukça sıcakkanlı ve girişken olarak tanımlamıştır. İçedönükler ise dışadönüklerin tam tersine sosyal olmayan, insanlarla ilişkilerinde mesafeli olan, sır saklayan ve yalnız kalmaktan hoşlanan kişilerdir (Basım ve Çetin, 2013:117).

**Gelişime açıklık:** McCrea ve Costa'nın kişilik sınıflamasının son boyutu olan gelişime açıklık kişileri yeniliklere, değişimlere açıklık ve geleneklere sıkı sıkıya bağlı olarak yaşamak arasındaki bir noktaya yerleştirir. Devamlı yeni ve değişik şeyler bulma ve yaşama isteğinde olanların bu boyutu yüksektir. Bu boyutu yüksek olan kişiler aynı zamanda orijinal düşünce, fikirlere sahip ve geleneksel değerleri sorgulama eğiliminde olan kişilerdir. Gelişime açıklık boyutu yüksek olanların en belirgin özellikleri güçlü bir hayal dünyasına sahip olmaları ve hayal kurmaları, yenilik ve değişimi bir yaşam biçimi olarak benimsemeleri, olaylara tek yönlü bakmaktan ziyade çok taraflı bakabilme özelliğine sahip olmaları ve meraklı olmalarıdır (Bono vd., 2002; Liebert ve Spiegler, 1990). Gelişime açıklık boyutu düşük olan kişiler alışılmış sıradan bir hayat tarzı yaşamaya istekli olan ve geleneklere göre yaşamayı tercih eden kişilerdir. Gelişime açıklık boyutu düşük olan kişilerin en belirgin özellikleri ise gelenekselci, tutucu, kuralcı olmalarıdır (Basım ve Çetin, 2013:117).

## 1.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Eğilimleri

Yönetim biliminde 1980'li yıllardan beri yaygın bir şekilde kullanılan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Bazı yönetim bilimciler 1930'lu yıllardan itibaren örgütlerdeki insan kaynaklarına odaklanarak grup normları, semboller ve değerler gibi konularda çalışmalar yapmıştır. Katz ve Kahn'ın örgütlerin sosyal ve psikolojik yönleri ile ilgili çalışmaları, Barnard ve Selznick gibi yazarların örgütlerin ahlaki ve değerlerle ilişkili yönlerini öne çıkaran çalışmaları ve örgüt kültürü kapsamında bulunan bazı konularla ilgili görüşler ortaya koyan Arygris, Likert, Maslow ve McGregor gibi örgüt kuramcılarının çalışmaları örgüt kültürü bağlamında yapılmış ilk çalışmalardır. Fakat örgüt kültürü kavramı ilk defa Silwerzweing ve Allen'in (1976) "Ortak Kültür" ve Pettigrew'in (1979) "Örgüt kültürleri üzerine araştırma" isimli makaleleriyle yönetim literatürüne girmiştir. 1980'li yılların başında Deal ve Kennedy'nin "Ortak Kültürler", Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" ve Ouchi'nin "Z teorisi" gibi çalışmalarla birlikte örgüt kültürü, örgütsel davranış ve yönetim biliminin önemli bir konusu olmuştur (Şişman, 2014:72-73).

Örgüt kültürünü Schein (2010:18) "bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygıltı örüntüsü" biçiminde tanımlarken, Hofstede (2010:6) "Kollektif olarak programlanmış düşünceler", Robbins (2001:510) ise "paylaşılan anlam ve semboller sistemi" olarak tanımlamıştır.

Yönetim literatürü incelendiğinde Ouchi'nin "Z teorisi", Peters ve Waterman'ın "mükemmel örgüt tipi", Deal ve Kennedy modeli, Handy'nin örgüt kültürü tipleri, Cameron ve Quin'in "rekabet eden değerler modeli", Miles ve Snow'un örgüt kültürü

tipleri, Danışman ve Özgen'in "kültürel eğilim tipleri" nin en fazla ilgi gören çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada Danışman ve Özgen'in örgüt kültürü eğilimleri ele alınmıştır. Danışman ve Özgen'in örgüt kültürü eğilimleri hiyerarşi örgüt kültürü eğilimi, gelişme örgüt kültürü eğilimi, açıklık örgüt kültürü eğilimi, destekleyicilik örgüt kültürü eğilimi, klan örgüt kültürü eğilimi ve kuralcılık örgüt kültürü eğilimi olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu örgüt kültürü eğilimlerinin özellikleri incelendiğinde; hiyerarşi eğilimi yüksek olan örgütlerde genellikle otoriteye, örgüt içindeki emir-komuta zincirine yüksek derecede önem verildiğini, klan eğilimi yüksek olan örgütlerde yönetimin çalışanları bir aile bireyi gibi gördüklerini ve çalışanları ile ilişkilerine yüksek düzeyde önem verdiklerini, destekleyicilik eğilimi yüksek olan örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerde ve görevlerde inisiyatif kullanabilmelerine izin verildiğini, kuralcılık eğilimi yüksek olan örgütlerde örgüt çalışanlarına uygulanan çok fazla kuralın olduğunu, gelişme eğilimi yüksek olan örgütlerin yeniliğe, gelişmeye ve istikrara önem verdiğini, açıklık eğilimi yüksek olan örgütlerde ise örgüt çalışanlarının sorunlarını açık bir biçimde ifade edebildiklerini, yaşadıkları anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda problemlerinin objektif bir biçimde ele alınarak açık bir biçimde tartışabildiklerini söyleyebiliriz (Danışman ve Özgen, 2003:105-106).

### 1.3. Örgütsel Değişim Algısı

Örgütler insanlardan ve insanların birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Değişim yalnızca örgütlerin stratejilerinde, yapılarında, teknolojilerinde ve ürünlerinde meydana gelmeyip, bunlarda yapılan değişimler örgüt çalışanlarının değişimini de gerekli kılmaktadır. Başarılı bir örgütsel değişim yalnızca örgüt çalışanlarının yeni hedeflere ulaşma sürecinde karşılaştıkları olası zorluk ve güçlüklerle baş edebilmeleri için onların zaman ve enerji harcama istekleriyle mümkün olmaktadır. Yeni fikirlere, metotlara ve yöntemlere açık olan çalışanlara sahip olan örgütler değişim yönelimli örgüt yaratmanın aşamalarını oluşturduğu gibi değişimle beraber örgütte meydana gelebilecek kaos ve gerilimlerle baş edebilme yönünden güçlenmektedir (Daft, 2001:373).

Örgütlerin karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmeleri için teknolojilerine, yapılarına ve yöntemlerine yaptıkları yatırımlar bir değişime ortamı yaratabilir veya daha önceden başlamış bir değişim sürecini kolaylaştırabilir fakat örgüt tarafından arzu edilen gerçek bir değişimi gerçekleştirmede yeterli olamamaktadır. Örgütlerin istediği değişimi yani örgütlerin hedeflediği tam anlamıyla bir değişimi yalnızca örgütteki çalışanlar sağlayabilir. Günümüzün başarılı örgütleri hedefledikleri değişimi gerçekleştirebilmek için en önemli kaynakları olan çalışanlarına yatırım yapan örgütlerdir. Bu örgütler çalışanlarının bilgilerini, yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanarak değişimi gerçekleştirebilecek tek güç olduğunu anlamıştır (Barutçugil, 2004:156-157).

Günümüzde yaşanan gelişmeler çalışanların eğilimlerinin, eğitimlerinin, becerilerinin, deneyimlerinin ve tutumlarının hızla değişmesine neden olmaktadır. Bugünün çalışanlarının beklentileri, inançları, iş ve insan ilişkilerine bakış açıları on yıl öncesinden çok farklıdır. Yaşadığımız bilgi çağında bu farklı insanların oluşturduğu örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin tek yolu eski alışkanlıklarını bırakarak yeni yol ve yöntemler geliştirmelerine ve bunları uygulamalarına bağlıdır (Barutçugil, 2004:156-157).

Çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarını Dunham ve diğerleri (1989) bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bilişsel tutum örgütsel değişim sonucunda kişinin değişimin hem örgüt için hem kendisi için hem de örgütteki diğer çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratacağına inanması durumundaki tutumu ile ilgilidir. Değişimin zihinlerde başlayarak yeni düşünme biçimlerinin yeni davranış biçimlerine sonradan dönüşerek biçim almasından dolayı bilişsel tutum boyutu duygusal boyutun ve davranışsal boyutun başlangıç noktasını oluşturur (Sağır, 2010). Duygusal tutum örgütsel değişim karşısında örgüt çalışanlarının değişime gösterdikleri duygusal tutumlarıdır. Kubler-Ross Grief modeli değişim süreci içerisinde bireylerin dört temel duygusal durumu yaşadığını ileri sürmüştür. Bu aşamalar reddetme, engel olma, keşfetme-dikkate alma ve katılma-destek olmaktır (Tüz, 2004:58-59). Değişimin ilk duygusal aşaması reddetmedir. Reddetmeye örnek olarak çalışanların "örgütümüzde yapılacak değişimin gerçekleştirebileceğine inanmıyorum" biçimindeki yakınmaları verilebilir. Bu aşamada çalışanların değişimle ilgili kaygı ve yanlış anlamaları ele alınarak etkin bir değişim için güvene dayalı faaliyetler öncelikli olmalıdır. Değişimin ikinci duygusal aşaması engel olmaktır. Değişimi engelleme aslında değişime yönelik geliştirilen doğal bir süreçtir. Bu aşamada değişimin olmayacağı ve değişimden çalışanların memnun olmayacağı gibi düşünceler sesli biçimde dile getirilerek çalışanlar değişime az zaman harcarlar ve değişimi erteletmeye çalışırlar. Değişimin üçüncü duygusal aşaması keşfetmedir. Çalışanlar değişime engel olamamaları sonucunda kendilerine yeni rollerin düşeceğini hemen anlarlar. Bu aşamada çalışanlar bir taraftan yeni rollerini öğrenirken diğer taraftan da eski alışkanlıklarını sürdürürler. Bu aşamada güven çok önemlidir ve çalışanlarda güven duygusu oluşmuşsa davranışlarda da değişim sağlanabilir. Son duygusal aşama değişime katılmak veya değişime destek olmaktır. Örgüt çalışanlarına karşılıklı fayda sağlayan bir katılım değişimin başarılı olarak uygulanabilmesinde en önemli unsurdur (Tüz, 2004:58-59).

Davranışsal tutum ise örgüt çalışanlarının örgütte yaşanan değişimlere karşı davranışsal tutumlarıdır. Bu boyutu yüksek olanlar değişim ajanı olarak nitelendirilir. Değişim ajanları değişimi severler ve değişim için değişim yaparlar. Örgütlerde

değişim aktivitelerinin sorumlusunun kim olduğu sorusunun cevabını “değişim ajanları” olarak ifade eden Robbins (2010:542-543) değişim ajanlarının neyi değiştirebileceği sorusunun cevabını da örgüt yapısı, teknoloji, fiziksel araçlar ve insan olmak üzere dört kategoride sıralamıştır. Değişim ajanları örgüt çalışanlarının vermiş olduğu yüksek statü, güven, tecrübe ve uzmanlık, olumlu referanslar ve olumlu izlenimler ve örgüt çalışanlarının onları kurtuluş umudu olarak görmeleri ve ona bağlanmaları olmak üzere beş farklı güç kaynağına sahiptir (Beer, 1980:78).

Çalışanların değişim karşısındaki tutumlarını Aamodt (1999) ise değişim ajanları, değişim analistleri, değişimi kabul edenler, değişime isteksiz olanlar ve değişime direnenler olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır. Değişim analistleri değişime karşı çıkmazlar fakat yapılacak değişimlerin örgüt tarafından bir faydasının olacağına inanmaları gerekir. Değişimi kabul edenler değişimi istemelerine rağmen değişimi teşvik etmezler. Değişime karşı isteksiz olanlar değişimi sevmezler, yapılacak değişimleri teşvik etmezler fakat değişimin kaçınılmaz olduğunu anladıklarında değişim yaparlar. Değişime direnenler ise değişimden korkarlar ve değişim olmasını istemezler (Aamodt, 1999’dan aktaran Kanar, 2006).

#### 1.4. Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim Algısı ve Kişilik İlişkisi

Çalışanların başarısını etkileyen en önemli etkenlerden birisi kişilik özellikleri ile çalıştıkları örgütün sahip olduğu kültürün uyumlu olmasıdır. Kişi-örgüt uyumu “kişinin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ile çalıştıkları örgütün amaçları, değerleri, kültürü ve değer özellikleri arasındaki uyum” olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2013:178). Kişi-örgüt uyumu üzerine yapılan bir araştırma bu uyumun yüksek olması durumunda çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının ve işlerinden duydukları tatminin yüksek olduğunu belirtmektedir (O’Reilly vd., 1991). Örgüt kültürü çalışanların algı, tutum, davranışları üzerinde etkilidir ve çalışanlar olayları çalıştıkları örgütün kültürüne göre yorumlar (Kwantes ve Boglarsky, 2007).

Örgütsel değişim üzerinde kişisel özelliklerin etkisini inceleyen bir çalışmada özsaygı, kontrol odağı ve iyimserlik özellikleri yüksek olan çalışanların değişime daha açık oldukları (Wanberg ve Banas, 2000), değişime açıklık ile kişilik özelliklerinden kontrol odağı özelliği arasındaki ilişki üzerine yapılan farklı bir araştırma da ise iç kontrol odağına sahip kişilerin örgütsel değişim karşısında daha yüksek duygusal ve değer bağlılığı gösterdiği, dış kontrol odağına sahip kişilerin daha yüksek devamlı bağlılık gösterdiği bulunmuştur (Chen ve Wang, 2007).

Kişilik özelliklerinden öz yeterlilik ile çalışanların değişim algısı üzerine yapılan bir başka çalışmada öz yeterliliği yüksek olan kişilerin örgütsel değişime daha açık oldukları ve değişimle oluşabilecek belirsizliklerle baş edebilme yeteneklerine sahip oldukları (Cunningham vd, 2002), farklı bir çalışmada ise öz yeterliliği yüksek çalışanların örgütsel değişimler karşısında olumlu tutum ve davranışlar içinde oldukları belirtilmiştir (Caldwell vd, 2007). Tokat ve diğerleri (2013) ise A tipi ve B tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına yatkınlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada B tipi kişilik özelliğine sahip çalışanları A tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlara göre değişime daha yatkın olarak bulmuştur.

Araştırmada düzenleyici değişken olarak kullandığımız beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklığı yüksek olan çalışanlara sahip örgütlerde değişimlerin ve yeniliklerin oldukça başarılı bir biçimde uygulandığı yapılan çalışmalardan bilinmektedir (McCrae, 1987; Zhao ve Seibert, 2006). Devamlı yeni ve değişik şeyler bulma ve yaşama isteğinde olanların bu boyutu yüksektir. Bu boyutu yüksek olan kişiler aynı zamanda orijinal düşünce, fikirlere sahip ve geleneksel değerleri sorgulama eğiliminde olan kişilerdir.

Şeşen (2010) hiyerarşi örgüt kültürü eğilimi, kuralcılık örgüt kültürü eğilimi, destekleyicilik örgüt kültürü eğilimi, klan örgüt kültürü eğilimi, gelişme örgüt kültürü eğilimi ve açıklık örgüt kültürü eğiliminin yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelediği çalışmada hiyerarşi örgüt kültürü eğilimi, gelişme örgüt kültürü eğilimi, açıklık örgüt kültürü eğilimi, destekleyicilik örgüt kültürü eğilimi ve klan örgüt kültürü eğilimlerinin yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, kuralcılık örgüt kültürü eğilimi ile yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir.

Kavramsal çerçeveden ve yapılan çalışmaların sonuçlarından kişilik özelliklerinin hem örgüt kültürü ile hem de örgütsel değişim algısı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu, kuralcılık eğilimi dışındaki diğer örgüt kültürü eğilimlerinin yenilik ve değişimle pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.

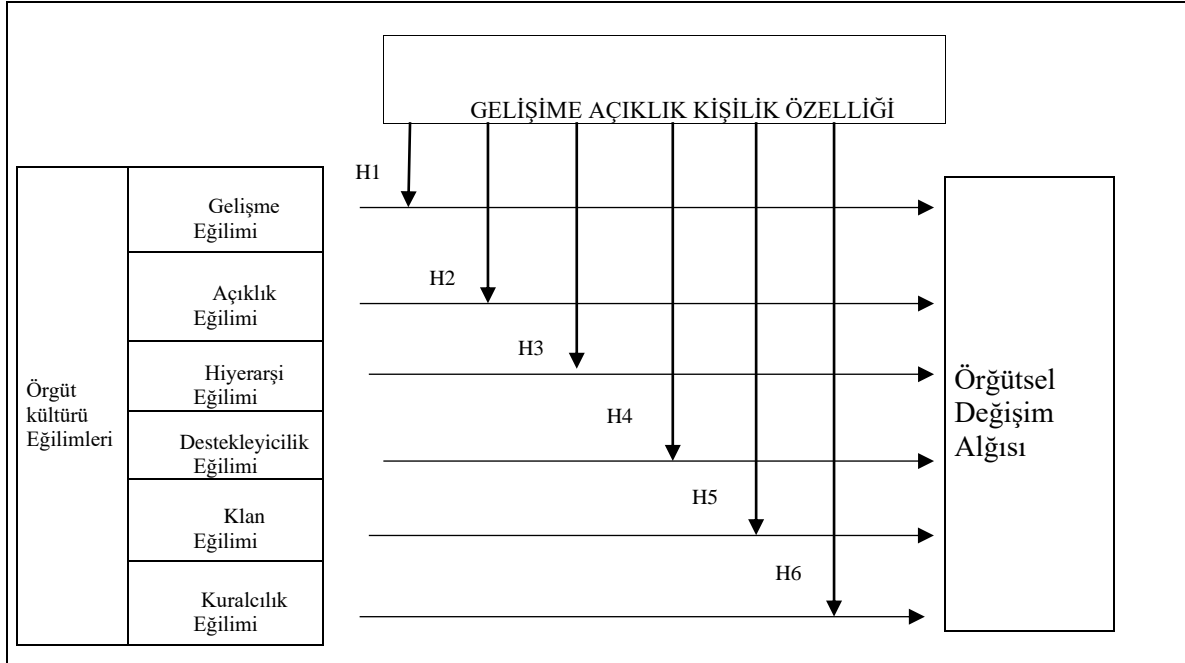
Hipotez 2: Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.

# Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişikte Düzenleyici Rolü

- Hipotez 3: Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 4: Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 5: Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 6: Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha az olacaktır.

## 2.YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



- Hipotez 1: Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 2: Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 3: Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 4: Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.

- Hipotez 5: Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 6: Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha az olacaktır.

## 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'daki üniversitelerde görevli akademisyenler, örneklemini ise 4'ü devlet üniversitesi 4'ü vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 8 üniversitede görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmaya toplamda 806 akademisyen katılmıştır. Araştırmaya katılan 806 akademisyenden 24'ü anketteki soruları tam olarak yanıtlamadığı veya verdiği yanıtların alt ve üst değerlerde olması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiş, araştırma 782 akademisyenden oluşan örneklem üzerinden yapılmıştır.

## 2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

**Örgüt kültürü eğilimleri ölçeği:** Ölçek ilk olarak Danışman ve Özgen (2003) tarafından 9 örgüt kültürü eğilimini ölçmek amacıyla 53 soru olarak geliştirilmiştir. Ölçeği daha sonra Şeşen (2010) bazı boyutların özelliklerinin birbirleriyle benzerlik göstermesi nedeniyle 6 boyutlu ve 24 sorulu olarak yeniden düzenlemiştir. Bu çalışmada Şeşen (2010) tarafından 6 boyutlu ve 24 sorulu olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek hiyerarşi, kuralcılık, gelişme, açıklık, klan ve destekleyicilik boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutlara ilişkin güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) hiyerarşi örgüt kültürü eğilimi .75, klan örgüt kültürü eğilimi .60, destekleyicilik örgüt kültürü eğilimi .80, kuralcılık örgüt kültürü eğilimi .53, gelişme örgüt kültürü eğilimi .84 ve açıklık örgüt kültürü eğilimi .80 bulunmuştur. Örgüt kültürü eğilimleri ölçeğinin toplam güvenilirliği ise .82'dir. Bu çalışmada örgüt kültürü eğilimleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 1'de belirtilmiştir. Tablo 1'deki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Örgüt Kültürü	1090,599*	230	4,742	0,069	0,902	0,895

**Örgütsel değişim algısı ölçeği:** Ölçek Dunham ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Bingül (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam güvenilirliği .90'dır. Bu çalışmada ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 2'de belirtilmiştir. Tablo 2'deki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Örgütsel Değişim Algısı	532,807*	127	4,195	0,064	0,953	0,928

**Gelişime açıklık kişilik özelliği ölçeği:** Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği Benet-Martinez ve John tarafından "Beş Faktör Envanteri" adıyla geliştirilen ve 44 sorudan oluşan bir ölçektir. Kişilik ile ilgili araştırma ve çalışma yapanların etkili ve hızlı bir değerlendirme yapabilmelerine imkân sağlayan bu ölçek kişilik özelliklerinden "nörotiklik", "dışadönüklük", "gelişime açıklık", "uyumluluk" ve "özdisiplin" boyutlarından oluşan beş kişilik boyutunu ölçmektedir. Bu çalışmada "gelişime açıklık" boyutunu ölçen ölçek kullanılmıştır. Gelişime açıklık boyutu 10 madde ile ölçümlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin güvenilirliği (Cronbach alfa) .78 bulunmuştur. Bu çalışmada gelişime açıklık kişilik özelliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 3'te belirtilmiştir. Tablo 3'teki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

# Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Gelişime Açıklık	119,767*	34	3,523	0,057	0,936	0,971

## 2.4. Veri Değerlendirme Yöntemi

Araştırma verileri SPSS programı, AMOS programı ve Process Macro programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular üç kısımda ele alınmıştır. İlk olarak değişkenlerin betimsel istatistikleri yapılmıştır. İkinci olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel değişim algısı, bağımsız değişkeni olan hiyerarşi, kuralcılık, destekleyicilik, klan, gelişme ve açıklık örgüt kültürü eğilimleri ve düzenleyici değişkeni olan gelişime açıklık kişilik özelliği arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Üçüncü kısımda hiyerarşi, kuralcılık, destekleyicilik, klan, gelişme ve açıklık örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinde gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1.Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

Tablo 4. Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI			YÜZDE		
		DEVLET	VAKIF	TOPLAM	DEVLET	VAKIF	TOPLAM
Cinsiyet	Kadın	226	234	460	%28,9	%29,9	%58,8
	Erkek	189	133	322	%24,2	%17,0	%41,2
Yaş	22-32 yaş arası	122	121	243	%15,6	%15,5	%32,1
	33-43 yaş arası	122	127	249	%15,6	%16,2	%32,8
	44-54 yaş arası	89	77	166	%11,4	%9,8	%21,2
	55 yaş ve üzeri	82	42	124	%10,5	%5,4	%15,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	0	29	29	%0,0	%3,7	%3,7
	Yüksek Lisans	102	106	208	%13,0	%13,6	%26,6
Çalışma Süresi	Doktora	313	232	545	%40,0	%29,7	%69,7
	1 -12 yıl arası	207	199	406	%26,5	%25,4	%51,9
Akademik Unvan	13-24 yıl arası	90	116	206	%11,5	%14,8	%26,3
	25 yıl ve üzeri	118	52	170	%15,1	%6,6	%21,7
Akademik Unvan	Prof.Dr.	104	37	141	%13,3	%4,7	%18,0
	Doç.Dr.	59	41	100	%7,5	%5,2	%12,8
	Dr.Öğr.Üyesi	55	97	152	%7,0	%12,4	%19,4
	Öğr.Gör.Dr.	40	30	70	%5,1	%3,8	%9,0
	Öğr.Gör.	67	107	174	%8,6	%13,7	%22,3
Arş.Gör.	90	55	145	%11,5	%7,0	%18,5	

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya devlet üniversitelerinden katılanların 226'sı (%28,9) kadın, 189'u (%24,2) erkek olup, 22-32 yaş arası 122 kişi (%15,6), 33-43 yaş arası 122 kişi (%15,6), 44-54 yaş arası 89 kişi (%11,4), 55 yaş ve üzeri 82 (%10,5) kişidir. Devlet üniversitelerinden katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında 102 (%13,0) kişinin yüksek lisans ve 313 (%40,0) kişinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslekte hizmet sürelerine bakıldığında ise 207 kişinin (%26,5) 1-12 yıl arası, 90 kişinin (%11,5) 13-24 yıl arası ve 118 kişinde (%15,1) 25 yıl ve üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılardan 104 kişi (%13,3) Prof.Dr., 59 kişi (%7,5) Doç.Dr., 55 kişi (%7,0) Dr. Öğr.Üyesi, 40 kişi (%5,1) Öğr.Gör.Dr., 67 kişi (%8,6) Öğretim Görevlisi ve 90 kişi (%11,5) Araştırma görevlisidir.

Araştırmaya vakıf üniversitelerinden katılanların 234'ü (%29,9) kadın, 133'ü (%17,0) erkek olup, 22-32 yaş arası 121 kişi (%15,5), 33-43 yaş arası 127 kişi (%16,2), 44-54 yaş arası 77 kişi (%9,8), 55 yaş ve üzeri 42 (%5,4) kişidir. Vakıf üniversitelerinden katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında 29 kişinin (%3,7) lisans, 106 (%13,6) kişinin yüksek lisans ve 232 (%29,7) kişinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslekte hizmet sürelerine bakıldığında ise 199 kişinin (%25,4) 1-12 yıl arası, 116 kişinin (%14,8) 13-24 yıl arası ve 52 kişinde (%6,6) 25 yıl ve üzerinde çalıştıkları



görülmektedir. Katılımcılardan 37 kişi (%4,7) Prof.Dr., 41 kişi (%5,2) Doç.Dr., 97 kişi (%12,4) Dr. Öğr.Üyesi, 30 kişi (%3,8) Öğr.Gör.Dr., 107 kişi (%13,7) Öğretim Görevlisi ve 55 kişi (%7,0) Araştırma görevlisidir.

### 3.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait korelasyon bulguları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

BOYUT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.Hiyerarşi Eğilimi	1							
2.Kuralcılık Eğilimi	-0,60**	1						
3.Klan Eğilimi	0,79**	-0,52**	1					
4.Destekleyicilik Eğilimi	0,65**	-0,64**	0,58**	1				
5.Gelişme Eğilimi	0,79**	-0,64**	0,82**	0,80**	1			
6. Açıklık Eğilimi	0,64**	-0,68**	0,64**	0,89**	0,86**	1		
7.Örgütsel Değişim Algısı	0,16**	-0,23**	0,19**	0,21**	0,24**	0,25**	1	
8.Gelişme Açıklık	0,19**	-0,25**	0,24**	0,24**	0,28**	0,28**	0,37**	1

Tablo 5'in sonuçlarına bakıldığında kuralcılık örgüt kültürü eğiliminin hiyerarşi, destekleyicilik, klan, gelişme ve açıklık örgüt kültürü eğilimleri ile negatif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Yine kuralcılık örgüt kültürü eğiliminin örgütsel değişim algısı ve gelişme açıklık kişilik özelliği ile negatif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Hiyerarşi, destekleyicilik, klan, gelişme ve açıklık örgüt kültürü eğilimlerinin kendi aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları ve bu örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı ve gelişme açıklık kişilik özelliği ile de pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içinde oldukları görülmektedir. Örgütsel değişim algısı ve gelişme açıklık kişilik özelliği arasındaki ilişki incelendiğinde ise; gelişme açıklık kişilik özelliğinin örgütsel değişim algısıyla pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

### 3.3. Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Örgütsel Değişim Algısına Etkisi ve Gelişme Açıklığın Düzenleyici Rolü

Gelişme açıklık kişilik özelliğinin hiyerarşi örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Gelişme Açıklık Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	282.32
Hiyerarşi Eğilimi ( <i>X</i> )	.047* [.002, .092]	.022	2.08
Gelişme Açıklık ( <i>W</i> )	.560*** [.47, .65]	.045	12.19
<i>X.W</i>	.172*** [.005, .28]	.059	2,90

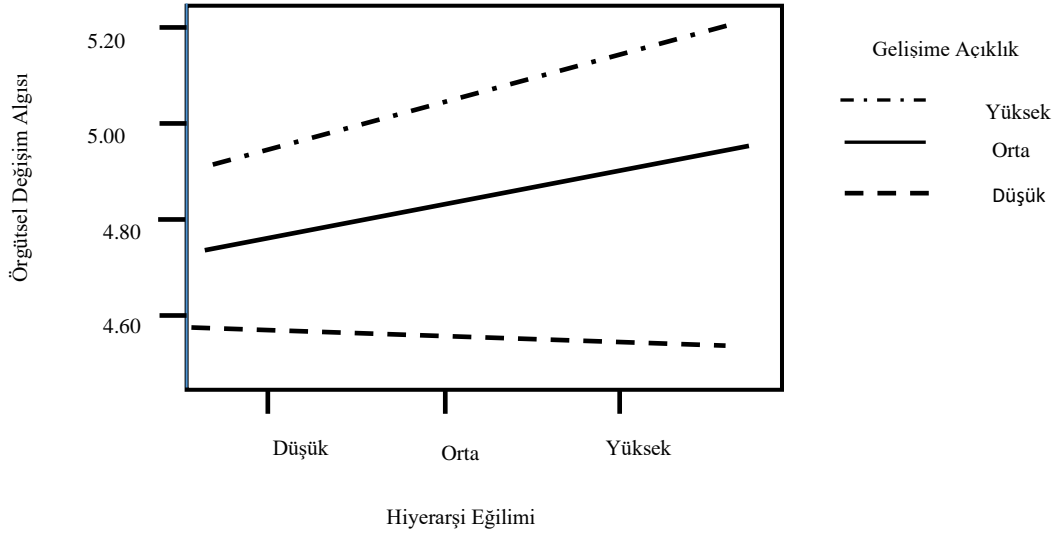
Not:  $R = .45$ ,  $R^2 = .20$ ; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Tablo 6'nın sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin örgütsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ( $R^2=.196$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısına, hiyerarşi örgüt kültürü eğiliminin ( $b=.04$ ,  $p<.05$ ) ve gelişme açıklığın ( $b=.56$ ,  $p<.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Hiyerarşi eğilimi ve gelişme açıklığın örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=.172$ ,  $p<.001$ ).

## Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin etkisi Şekil 1’de grafiksel biçimde sunulmuştur.

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ( $b=.050, p<.05$ ) ve yüksek ( $b=.118, p<.001$ ) olduğu durumlarda hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklık yüksek olduğunda hiyerarşi örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Gelişime açıklık düşük olduğunda hiyerarşi örgüt kültürü eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $b=-.018, p=.589$ ) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum hiyerarşi eğilimi-örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.



Şekil 1. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin kuralcılık örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo7. Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.77, 4.83]	.017	280.07
Kuralcılık Eğilimi ( <i>X</i> )	-.145*** [-22, -06]	.040	-3.70
Gelişime Açıklık ( <i>W</i> )	.547*** [45, 63]	.046	11.82
<i>X.W</i>	-.057 [-24, 13]	.096	-.58

Not:  $R = .44, R^2 = .20$ ; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Tablo 7’nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin örgütsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20’sini ( $R^2=.197$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısına, kuralcılık eğiliminin olumsuz yönde ( $b=-.145, p<.001$ ), gelişime açıklığın ise ( $b=.547, p<.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Kuralcılık eğilimi ve gelişime açıklığın ( $X.W$ ) örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) ise anlamlı olmadığı ortaya

konmuştur ( $b=-.057, p>.05$ ) Bu bulgular ışığında kuralcılık eğilimi-örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin klan örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

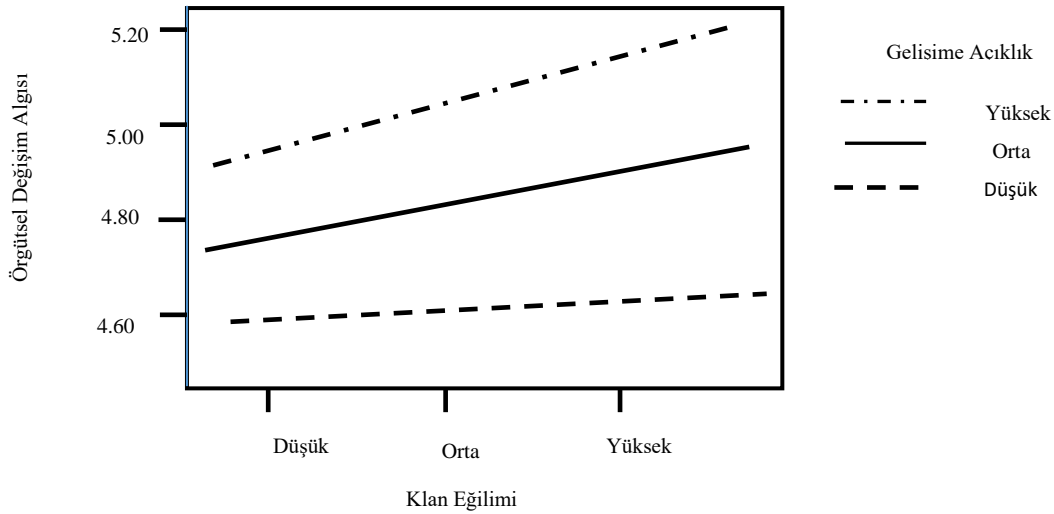
**Tablo 8.** Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	279.66
Klan Eğilimi ( <i>X</i> )	.066** [.018, .11]	.024	2.70
Gelişime Açıklık ( <i>W</i> )	.550*** [.45, .64]	.046	11.82
<i>X.W</i>	.122*** [.001, .24]	.060	2.00

Not:  $R = .44, R^2 = .19$ ; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Tablo 8’in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin örgütsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %19’unu ( $R^2=.194$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısına, klan eğiliminin ( $b=.066, p<.01$ ) ve gelişime açıklığın ( $b=.550, p<.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Klan eğilimi ve gelişime açıklığın örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=.122, p<.05$ ).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin etkisi Şekil 2’de grafiksel biçimde sunulmuştur.



**Şekil 2.** Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ( $b=.068, p<.01$ ) ve yüksek ( $b=.117, p<.001$ ) olduğu durumlarda klan eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklık yüksek olduğunda klan örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Gelişime açıklık düşük olduğunda klan eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $b=-.019, p=.593$ ) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum klan eğilimi-örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

## Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin destekleyicilik örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

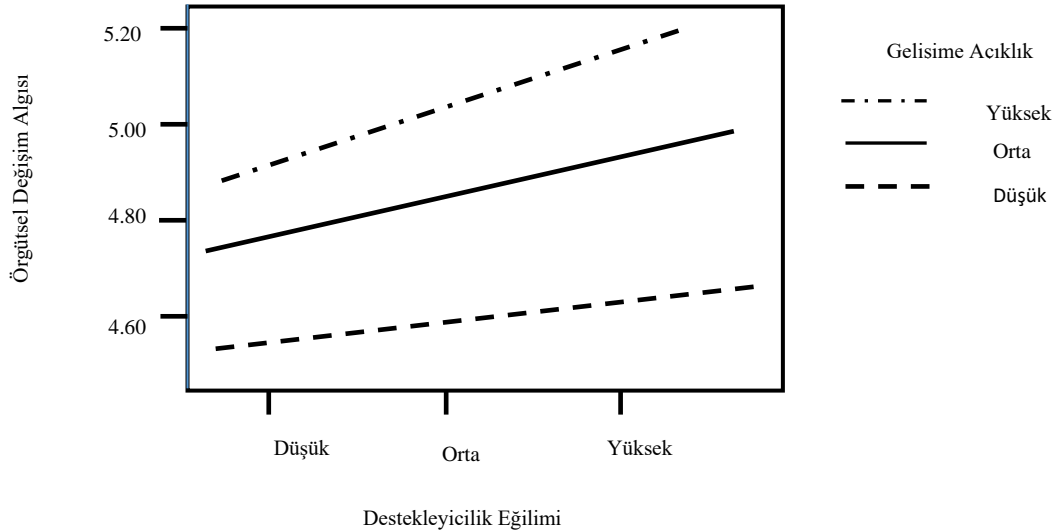
**Tablo 9.** Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	279.71
Destekleyicilik Eğilimi ( <i>X</i> )	.085** [.037, .13]	.024	3.52
Gelişime Açıklık ( <i>W</i> )	.543*** [.45, .63]	.046	11.70
<i>X.W</i>	.132* [.007, .26]	.071	2,07

Not:  $R = .45$ ,  $R^2 = .20$ ; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Tablo 9’un sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin örgütsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20’sini ( $R^2=.198$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısına, destekleyicilik eğiliminin ( $b=.085$ ,  $p<.01$ ) ve gelişime açıklığın ( $b=.54$ ,  $p<.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Destekleyicilik eğilimi ve gelişime açıklığın örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=.132$ ,  $p<.05$ ).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin etkisi Şekil 3’te grafiksel biçimde sunulmuştur.



**Şekil 3.** Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ( $b=.087$ ,  $p<.001$ ) ve yüksek ( $b=.140$ ,  $p<.001$ ) olduğu durumlarda destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı

gözlenmiştir. Gelişime açıklık yüksek olduğunda destekleyicilik örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Gelişime açıklık düşük olduğunda destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $b=.034, p=.332$ ) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum destekleyicilik eğilimi-örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin gelişme örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

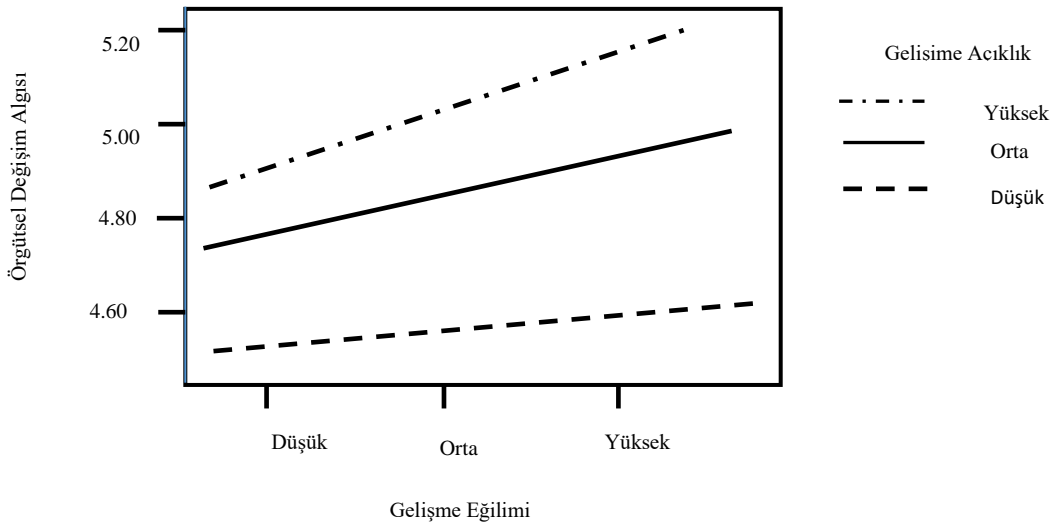
**Tablo 10.** Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	278.30
Gelişme Eğilimi ( <i>X</i> )	.100*** [.042, .15]	.029	3.39
Gelişime Açıklık ( <i>W</i> )	.536*** [.44, .62]	.046	11.45
<i>X.W</i>	.152* [.006, .29]	.074	2,04

Not:  $R = .45, R^2 = .20$ ; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Tablo 10'un sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin örgütsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ( $R^2=.199$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısına, gelişme eğiliminin ( $b=.100, p<.001$ ) ve gelişime açıklığın ( $b=.54, p<.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında gelişme eğilimi ve gelişime açıklığın örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=.152, p<.05$ ).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin etkisi Şekil 4'te grafiksel biçimde sunulmuştur.



**Şekil 4.** Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ( $b=.103, p<.001$ ) ve yüksek ( $b=.164, p<.001$ ) olduğu durumlarda gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklık yüksek olduğunda gelişme örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Gelişime açıklık düşük olduğunda gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $b=.042, p=.338$ ) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda,

## Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum gelişme eğilimi-örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişme açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

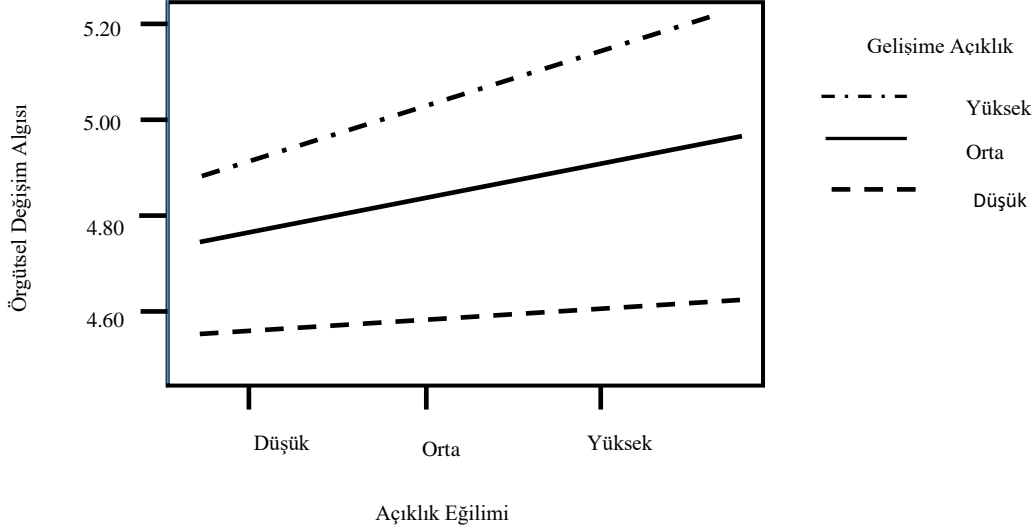
Gelişime açıklık kişilik özelliğinin açıklık örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini görebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	280.52
Açıklık Eğilimi ( <i>X</i> )	.110*** [.050, .17]	.030	3.61
Gelişime Açıklık ( <i>W</i> )	.546*** [45, 63]	.046	11.84
<i>X.W</i>	.184* [.028, .34]	.079	2,32

Not:  $R = .45$ ,  $R^2 = .20$ ; \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Tablo 11’in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin örgütsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20’sini ( $R^2 = .208$ ) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısına, açıklık eğiliminin ( $b = .110$ ,  $p < .001$ ) ve gelişime açıklığın ( $b = .54$ ,  $p < .001$ ) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Açıklık eğilimi ve gelişime açıklığın örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b = .184$ ,  $p < .05$ ). Eğitim analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin etkisi Şekil 5’te grafiksel biçimde sunulmuştur.



**Şekil 5.** Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ( $b = .112$ ,  $p < .001$ ) ve yüksek ( $b = .187$ ,  $p < .001$ ) olduğu durumlarda açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklık yüksek olduğunda açıklık örgüt kültürü eğilimi ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Gelişime açıklık düşük olduğunda açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $b = .039$ ,  $p = .381$ ) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda

açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum açıklık eğilimi-örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişme örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ve gelişme örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu pozitif etkinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır hipotezi desteklenmiştir.

Açıklık örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ve açıklık örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu pozitif etkinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır hipotezi desteklenmiştir.

Hiyerarşi örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ve hiyerarşi örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu pozitif etkinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır hipotezi desteklenmiştir.

Destekleyicilik örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ve destekleyicilik örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu pozitif etkinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır hipotezi desteklenmiştir.

Klan örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ve klan örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu pozitif etkinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır hipotezi desteklenmiştir.

Kuralcılık örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu ve kuralcılık örgüt kültürü ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda; kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha az olacaktır hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma sonucunu bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirdiğimizde çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinin etkilerinin farklı olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada bağımsız değişken olarak ele aldığımız hiyerarşi, destekleyicilik, klan, gelişme ve açıklık örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, kuralcılık örgüt kültürü eğiliminin ise örgütsel değişim algısı üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütlerinde değişim yapmak isteyen yöneticileri için örgüt kültürü eğilimlerinin bir rehber niteliği taşıyarak onlara yol gösterici olabileceğini söyleyebiliriz. Diğer yandan araştırmanın düzenleyici değişkeni olan gelişime açıklık kişilik özelliğinin de örgütsel değişim algısını etkilediği göz önüne alındığında örgütlerin insan kaynakları bölümü için katkısının olduğunu da söyleyebiliriz. Örneğin örgüte yeni personel seçimi sürecinde kişilik anketi yapılarak personelin kişilik yapısı belirlenebilir ve örgütün kültürüyle personelin kişiliğinin uyumlu olup olmamasına göre değerlendirme yapılabilir. Alan yazında daha önce yapılan çalışmalar kişi-örgüt uyumunun kişilerin performansında ve örgüte olan bağlılığında etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda eğer örgüt gelişme ya da açık kültüre sahip seçilen personelinde gelişime açıklık kişilik özelliğinin yüksek olması durumunda kişi- örgüt uyumunun sağlanacağını söyleyebiliriz.

**KAYNAKÇA**

- ALLPORT, G. W. 1961. *Pattern and Growth in Personality*. Rinehart and Winston. Holt, New York.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. 2007. *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- BASIM, H. N., ÇETİN, F. ve TABAK, A. 2009. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımları ile İlişkisi". *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63): 20-34.
- BARUTÇUGİL, İ. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- BARRICK, M. & MOUNT, M. 1991. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis". *Personnel Psychology*, 44.
- Barrick, M. & Mount, M. & Strauss, P. 1994. "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors". *Journal of Applied Psychology*, 79 (2): 272-280.
- BARRICK, M. & MOUNT, M. 1995. "The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13: 153-200.
- BEER, M. 1980. *Organizational Change and Development: A System View*. California.
- BOLGER, N. & SCHILLING, E. A. 1991. "Personality and the Problems of Everyday Life: The Role of Neuroticism in Exposure and Reactivity to Daily Stressors". *Journal of Personality*, 59 (3): 355-386.
- BONO, J. E. & BOLES, T. L. & JUDGE, T. A. & LAUVER, K. J. 2002. "The Role of Personality in Task and Relationship Conflict". *Journal of Personality*, 70 (3): 311-344.
- BİNGÜL, B. 2006. *Study to Investigate the Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- CALDWELL, S. D. & HEROLD, D. M. & FEDOR, D. B., 2007. "Beyond Change Management: A multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees Commitment to Change". *Journal Applied Psychology*, 92 (4): 942-951.
- COSTA, P. T. & MCCRAE, R. R. 1999. *A Five Factor Theory of Personality*. Handbook Of Personality. The Guilford Press. New York.
- CUNNINGHAM, C. E. & WOODWARD, C. A. & SHANNON, H. S. & MACLINTOSH, J. & LENDRUM, B. & ROSENBLUM, D. & BROWN, J. 2002. "Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392.
- CHEN, L. & WANG, L. 2007. "Locus of Control and the Three Components of Commitment to Change". *Personality and Individual differences*, 42:503-512.
- ÇETİN, F. 2008. *Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Yaklaşımları Üzerine Etkileri: Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- DAFT, R. L. 2001. *Organization Theory and Design*. South-Western College Publishing. United States of America.
- DANIŞMAN, A. ve ÖZGEN, H. 2003. "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124.
- DUNHAM, R. B. & GRUBE, J. A. & GARDNER, D. G. & CUMMINGS, L. L. & PIERCE, L. 1989. "The Development of an Attitude Toward Change Instrument". *Annual Academy of Management Conference*. Madison.



- FUNDER, D. 2001. Personality. Annual Review of Psychology, 52. 197-221.
- GRAZIANO, W.G. & JENSEN-CAMPBELL, A. L. & HAIR, C. E. 1996." Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to it. The Case for Agreeableness". Journal of Personality and Social Psychology, 70: 820-835.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. 2014. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- GÜRBÜZ, S. 2019. Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- HAYES, A. F. 2018. Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. The Guilford Press. New York.
- HOFSTEDE, G. 2010. Cultures and Organizations. Mcraw–Hill Book Company. London.
- KANAR, M. 2006. The Relationship Between Openness to Change and Employees Perception of Organizational Routines and the Effects of Empowerment (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- KWANTES, C. & BOGLARSKY, C. 2007. "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries". Journal of International Management, 13 (2): 204-230.
- LIEBERT, M. L. & SPIEGLER, M. D. 1990. Personality Strategies and Issues, Brooks Cole Publishing Company. California.
- MCCRAE, R.R. (1987). "Creativity, Divergent Thinking and Openness to Experience". Journal of Personality and Social Psychology, 52: 1258- 1265.
- MISCHEL, W. 1993. Introduction to Personality. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Florida.
- O'REILLY, C. A. & CHATMAN, J. A. & CALDWELL, D. F. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit. Academy of Management Journal. 487-516.
- PETTIGREW, A. M. 1979. "On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly, 24: 570-581.
- ROBBINS, S. P. 2001. Organizational Behavior. Prentice Hall. New Jersey.
- SAĞIR, A. 2010. Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları ile Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.
- SİĞRİ, Ü. ve GÜRBÜZ, S. 2013. Örgütsel Davranış. Beta Yayınları. İstanbul.
- SÜMER, N. 2005. Beş Faktör Kişilik Özellikleri (Big Five Inventory) Anketi Türkçeleştirme Çalışması, (Yayınlanmamış Eser).
- SCHEİN, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- SILVERZWEIG, S. & ALLEN, R. F. 1976. "Changing the Corporate Culture". Sloan Management Review, 17:33-49.
- ŞEŞEN, H. 2010. Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- ŞIŞMAN, M. 2014. Örgütler ve Kültürler. Pegem Yayınevi. Ankara.
- TÜZ, M. V. 2004. Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı. Alfa Yayınevi. Bursa.
- TOKAT, B., KARA, H. ve KARA, Y. 2013. "A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatınlıklarının Araştırılması". International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8 (8): 1874-1988.

## **Gelişime Açıklık Kişilik Özelliğinin Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü**

---

ZHAO, H. & SEIBERT, S. E. 2006. "The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta Analytical Review". *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 259-271.

WANBERG, C. R. & BANAS, J. T. 2000. "Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1): 132-142.