

**ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN DEĞİŞİME
AÇIKLIĞA ETKİSİ: ESKİŞEHİR
RESTORANLARI ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi
Sezer YERSÜREN**

Eskişehir, 2018

**ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞİŞİME AÇIKLIĞA
ETKİSİ: ESKİŞEHİR RESTORANLARI ÖRNEĞİ**

Sezer YERSÜREN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ebru ZENCİR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sezer YERSÜREN'in "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Değişime Açıklığa Etkisi: Eskişehir Restoranları Örneği" başlıklı tezi **09 Temmuz 2018** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Ebru ZENCİR

Üye : Doç.Dr.H.Rafet YÜNCÜ

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Esra Gül YILMAZ


Prof.Dr.Emel ŞIKLAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Çalışanların kişilik özelliklerinin değişime açıklığa etkisi: Eskişehir restoranları örneği

Sezer YERSÜREN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ebru ZENCİR

Günümüzde rekabette, bilgi teknolojilerinde, toplumun yaşam biçimlerinde, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarında değişimler gerçekleşmektedir. Bu değişimler karşısında ayakta durabilmeleri için, işletmelerin değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmenin değişimi başarıyla gerçekleştirebilmesi için çalışanların değişimi desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca, restoran gibi hizmet sektöründe çalışanların kişilik özelliklerinin değişime açık olması, değişimin daha verimli ve etkili olabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Literatürde değişim ve kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalar bulunmakla birlikte, bunları restoran çalışanlarının kişilik özelliklerinin değişime açıklığıyla ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple, çalışmanın amacı Eskişehir ilinde yer alan restoran çalışanlarının kişilik özelliklerinin değişime açıklığa olan etkisini incelemektir. Veriler anket tekniğiyle 10.01.2018 - 07.03.2018 tarihleri arasında Eskişehir ilinde bulunan 450 restoran çalışanına uygulanmış ve geçerliliği kabul edilen 397 anket analiz edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında, geçerliliği ve güvenilirliği kontrol edilen “Değişime Açıklık Ölçeği” ve “Büyük Beşli Kişilik Envanteri” kullanılmıştır. Verilerin analizinde t-testi, korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcıların demografik özellikleriyle değişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda kişilik envanterinin geneli itibarıyla değişime açıklığa pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kişilik, Kişilik özellikleri, Değişime açıklık, Restoran çalışanları, Eskişehir.

ABSTRACT

Impact of employees' personality traits on openness to change: The case of Eskişehir restaurants

Sezer YERSÜREN

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July, 2018

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Ebru ZENCİR

Today, there are changes in competition, information technologies, society's lifestyles, customer expectations and needs. If any firm wants to stay strong in this changing world, it needs to be able to adapt to change. In order for the firm to be through with the change successfully, employees need to support the change. Also, in the service industry such as restaurants, it is crucial that personality traits of employees are open to change to change, for the change to be more efficient and effective.

Although there are studies on change and personality traits in literature, there seems to be none correlating these with the openness to change of restaurant employees' personality traits. For this reason, the aim of this study is to examine the impact of restaurant employees' personality traits on openness to change through those located in Eskişehir city. The data were applied to 450 employees in Eskişehir restaurants between the dates of 10.01.2018 - 07.03.2018 by using the questionnaire technique and 397 questionnaires which are accepted to be applicable were analyzed.

Quantitative research methods were used in the analysis of the obtained data. "Openness to Change Scale" and "Big Five Personality Inventory" which were tested for reliability and validity, were used to collect the research data. In the analysis of the data, t-test, correlation analysis, one-way analysis of variance and simple linear regression analysis were applied. As a result of the study, no significant relationship was found between the demographic characteristics of the participants and openness to change. The simple linear regression analysis resulted that, in general, there exists a positive effect of the personality inventory on the change in openness.

Keywords: Personality, Personality traits, Openness to change, Restaurant employees, Eskişehir.

TEŞEKKÜR

Bugüne kadar desteğini ve bilgisini benden esirgemeyen, bocaladığımda yönümü nasıl bulabileceğimi öğreten, sabırla beni dinleyen ve her zaman yanımda olduğunu bildiğim danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ebru ZENCİR’e çalışmama sağladığı katkılardan dolayı bütün kalbimle teşekkür ederim. Ayrıca savunma jürimde çalışmama sağladıkları katkılardan dolayı Sayın Doç. Dr. Rafet YÜNCÜ’ye ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Esra GÜL YILMAZ’a ve adını sayamadığım tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca fikirleriyle bana ilham kaynağı olan ve yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkürümü sunuyorum. Ayrıca eğitim hayatım boyunca fikirleriyle yol gösteren ve elinden gelen desteği veren sevgili kardeşim Araş. Gör. Özer YERSÜREN’e teşekkür ederim. En büyük teşekkürümü ise hayatımın her anında yanımda olan desteklerini asla esirgemeyen, düştüğümde elimden tutup kaldıran, büyük fedakârlıklar gösteren canım aileme sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

25./07/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Serap YERLİREN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME AÇIKLIK.....	10
3. KİŞİLİK VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	25
4. YÖNTEM	43
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	44
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	44
4.4. Veri Toplama Araçları.....	45
4.5. Verilerin Toplanması ve Analizi	47
5. BULGULAR VE YORUM.....	48
5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	48
5.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	51
5.3. Korelasyon Analizi	58
5.4. Regresyon Analizi.....	59
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA.....	71
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Değişim mühendisliğinde başarısızlık	19
Tablo 1.1. (Devam) Değişim mühendisliğinde başarısızlık	20
Tablo 1.1. (Devam) Değişim mühendisliğinde başarısızlık	21
Tablo 2.1. Ölçeğe eklenen ek ifadeler	47
Tablo 2.2. Katılımcıların demografik özellikleri	49
Tablo 2.3. Değişime açıklık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları	52
Tablo 2.4. Büyük beşli kişilik envanterinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları	54
Tablo 2.4. (Devam) Büyük beşli kişilik envanterinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları	55
Tablo 2.5. Değişime açıklık ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki özet korelasyon matrisi	58
Tablo 2.5. (Devam) Değişime açıklık ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki özet korelasyon matrisi	59
Tablo 2.6. Kişilik özelliklerinin değişime açıklık üzerine etkisini tespit etmek amaçlı gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi	60
Tablo 2.6. (Devam) Kişilik özelliklerinin değişime açıklık üzerine etkisini tespit etmek amaçlı gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi	61
Tablo 2.6. (Devam) Kişilik özelliklerinin değişime açıklık üzerine etkisini tespit etmek amaçlı gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi	62

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BBKE	: Büyük Beşli Kişilik Envanteri
BFI	: Big Five Inventory (Büyük Beşli Kişilik Envanteri)
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Paketi)
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
S.S	: Standart Sapma
ORT	: Ortalama
T	: T-testine İlişkin Parametre
F	: Varyans Analizine (Anova Testi) İlişkin Parametre
P	: Önemlilik Testlerine İlişkin Olasılık Değeri
R	: Korelasyon Katsayısı
R^2	: Belirtme Katsayısı
B	: Regresyon katsayısı (Beta)

1. GİRİŞ

Değişim, dünyanın var oluşundan beri etkisini göstermektedir. Doğanın işleyişinden insan unsuruna, örgütsel yapılardan işletme yönetimlerine, tarihsel dönemlerden yönetim yaklaşımlarına kadar birçok alanda etkisini hissettirmektedir. Değişimin gerçekliğinin temelinde değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu ve sürekli olduğudur. Değişim; “*Mevcut olan durumun, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda, örgütü yeniden yapılandıracak ve ihtiyaçları giderebilecek düzeyde yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama süreci*” olarak nitelendirilebilmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003).

İlk insanın doğanın sahip olduğu güçlere, vahşi hayvanlara ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya gelmesi, yönetimin insanlık tarihi kadar eskilere dayandığının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir. Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan grupları işbirliği ve iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen veya önder-izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu varolagelmiştir (Şimşek, 2002, s. 7).

Yönetim bilimi insanlık tarihi kadar eskidir. Sanayi devriminin başlangıcına kadar olan bu dönem “Geleneksel Yönetim Dönemi” veya “Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem” olarak nitelendirilmektedir (Efil, 1994, s. 12-13).

17. yy’da ev ekonomisi veya dâhili sistem olarak adlandırılan bir üretim sistemi yer almaktaydı. Bu üretim sisteminde işçiler evlerinde istedikleri gibi üretim yaparlardı ve tüccarlar ücreti parça başına öderlerdi. Girişimci ve yöneticiler için deney ve hata yönetimine dayanan sistemle ayakta kalmak ve istenen amaçlara ulaşmak zor değildi. Her işletme bireysel olarak yönetilir, ihtiyaç duyulan sınırlı ölçüde planlama ve denetim işçi veya ustabaşı tarafından yapılırdı. Sanayi devrimi ile birlikte yeni üretim sistemi sonucunda ortaya çıkan yığın üretim, yeni ekonomik doktrin ve yeni fabrika sisteminin gelişmesiyle birlikte işletmelerde sistematik yönetime ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Özalp, 2012).

Sanayi devrimine bağlı olarak ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını ve el sanatları ile ev sanayinin ve küçük üretim birimlerinin belirli bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Böylece insan enerjisi yerini makinelere bırakmış ve üretimde önemli artışlar kaydedilmiştir (Genç, 2005, s. 44-46).

Sanayi devriminden sonra fabrikaların sayısı artmış, yeni kentler oluşmuş ve büyük örgütler ortaya çıkmıştır. Böylece çalışma alanları genişlemiş ve yöneticilerin üstlendiği görevler sayıca artmıştır (Bolat vd., 2008, s. 24).

Sanayi devriminin yol açtığı örgüt içi ve örgüt dışı değişme ve gelişmeler karşısında örgütlerin el yordamıyla yönetilmeleri güçleşmiş ve etkinliği azalmıştır. Bu nedenlerle yönetim uygulamalarının kavram ve ilkelere bağlanıp basitleştirilmesi, tekniklerin geliştirilmesi, örgütsel etkinliğin arttırılması; yönetim, eğitim ve öğreniminin hızlandırılıp kolaylaştırılması için sistematik ve bilimsel bilgilerin ihtiyaç ve gereği hissedilmeye başlanmıştır (Baransel, 1993, s. 106).

Örgütlerin büyümesi ve rekabetteki değişimler işletmelerin yönetilmelerini daha zor hale getirmiştir. Ayrıca işletmeler maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için yeni yol ve teknikler bulmaya çalışmışlardır. Bu dönem “Klasik” yönetim düşüncesinin ortaya çıktığı dönem olmuştur (Deesler, 1998, s. 32). Frederick W. Taylor’un öncülük ettiği “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Henri Fayol’un öncülük ettiği “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Max Weber’in öncülük ettiği “Bürokrasi Yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Saruhan, 2014, s. 11).

Taylor’un yaklaşımı, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl daha etkin kullanılabileceği ile ilgilenirken; Fayol ve Weber ise biçimsel örgüt yapısının oluşturulması üzerinde durmuşlardır (Seymen, 2000, s. 28). Bu üç yaklaşımın odak noktası; örgütlerde etkinlik ve verimliliğin arttırılması, otorite ilişkilerinin oluşturulması ve örgüt yapısının en iyi şekilde düzenlenmesi üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Ayrıca her örgütte uyulması gereken ilkelerin olduğu ve bu ilkelerin her zaman geçerli olduğu kabul edilmiştir.

Klasik teorinin ilkelerinden olan uzmanlaşmada her bir iş görenin eğitilip yetiştirilerek uzmanlaşması sağlanmaktadır. İşler küçük parçalara bölünerek uzmanlaşmış kişilere bırakılmaktadır. Bu durum departmanlaşmanın/bölümlemenin temelini oluşturmaktadır. Değişim mühendisliğinde işler küçük parçalar yerine tek bir iş etrafında yani süreç etrafında toplanır ve işi yapan iş üzerinde karar verici nitelik taşımaktadır. Klasik teorinin getirisi olan departmanlaşma/bölümleme değişim mühendisliğinde işlevsel açıdan farklılık gösterir çünkü sorumluluğu süreç bazında ele alır ve süreç içerisindeki tüm çalışanlar sorumluluğu üstlenmektedir. Ayrıca departmanlaşma/bölümleme biriminin yerini değişim mühendisliğinde süreç ekibi almıştır.

Değişim mühendisliği, görevler etrafında organize edilen departmanlarla/bölümlerle faaliyetlerini sürdüren işletmeler yerine bu görevleri mantıklı ve anlaşılır iş süreçleri haline getiren işletmelerin daha etkin bir üretim düzeyi gerçekleştireceklerini savunmaktadır. Bu tür bir yapılanma hantal olmayan, çevik, dinamik, sıksa ancak hareket kabiliyeti daha yüksek bir üretim yapısı olarak nitelendirilir (Uysal, 1996, s. 5-9'den aktaran Seymen, 1999, s. 31).

Klasik teori yalnızca işlerin değil, emir komuta zinciri ve buna bağlı organizasyon yapısının, işletme politikalarının, işletme içi tüm prosedürlerin ve performans ölçütlerinin de standardize edildiği görülmektedir. Değişmez standartlara ve bunu sağlayan kurallara bağlı kalınması ve bireyselliğin göz ardı edilmesi büyük bir hatadır (Göker, 1996, s. 83). Değişim mühendisliğinde yer alan süreç ekipleri ortak sorumluluğa sahiptirler ve aralarındaki sınır keskin değildir bu yüzden süreç bir bütün olarak tanımlanır. Ayrıca her ekip üyesi süreç hakkında bilgilidir ve sürecin birçoğunu gerçekleştirebilir.

İşletmenin organizasyonel verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür. Verimlilik, kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasıyla ilgili olup, tamamen mekanik bir süreçtir (Baransel, 1993, s. 195). Kaynakların rasyonellik temelleri baz alınarak kullanılması açısından klasik teori ve değişim yönetimi benzerlik göstermesine karşın aslında büyük farklılıklar barındırmaktadır. Çünkü Klasik teori, işletmenin yapısal olarak en iyi standartlara ulaştırılmasını ve bu standartların her organizasyon için geçerli olacağını belirtir. Klasik teorinin aksine açık sistemi benimseyen değişim mühendisliğinde organik organizasyon yapıları geçerlidir ve her organizasyon için kabul edilebilir standartlar bulunmaz.

İşletmelerin zamanla büyüklüklerinin artması yönetim sorunlarının da artmasına neden olmuştur. Ayrıca 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı işsizlik ve yaşam güçlükleri klasik yönetim araçlarının yetersizliğini hissettirmiştir. Bu dönemde insan unsuruna daha yakından bakan, organizasyonları sadece çalışan bir makine olarak görmeyen ve teknik ve maddi unsurların dışında insan unsuru ile oluşan bir yapının varlığını da ileri süren görüşlerden oluşan bir akım ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015, s. 273-274). Bu akım "Neo-Klasik" yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Klasik teorinin aksine organizasyonlar içinde insanın varlığını daha ön plana çıkararak organizasyonların sosyal varlıklar olduğunu ve yöneticilerin insan unsurunu yok saymadan beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmalarının gerekliliğini gösterdiği söylenebilir.

Bu akımda örgütler üzerindeki iş bölümünün aşırılaşması, işi monoton ve anlamsız kılarak çalışanların psikolojilerini etkilemiş ve verimliliği düşürmüştür. Bu etkilerin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için küçük parçalara bölünen işler, genişletilmiştir. Böylece çalışanların içinde bulundukları olumsuzlukların giderilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca yöneticilerin klasik teori anlayışındaki sınırlı denetim alanları genişletilerek basık bir örgüt yapısı oluşturulmuştur (Efil, 1994).

Yönetime olan bakış açısının değişmesiyle birlikte yönetimde etkililiği ve etkinliği artırmanın yolunun fiziksel koşulların iyileştirilmesinden değil, psikolojik ortamın yaratılmasından geçtiği düşüncesi oluşmuştur (Akdemir, 2009, s. 239). Böylece çalışanların niteliklerinde artış gerçekleşmiş ve bu artış örgütlerin iç çevrelerini de etkileyerek davranışsal yönetim modellerini oluşturmuştur (Üçok, 2000'den aktaran Bolat vd., 2008, s. 38). Neo-Klasik Yaklaşım, temelde klasik yönetim kavram ve ilkelerine dayanmasına karşın insan unsurunun etkisiyle bu kavram ve ilkelerin yumuşatıldığı, geliştirildiği ve insanların örgüt içindeki davranış şekillerini belirlemek üzerinde durduğu belirtilebilir.

Bu dönemde işin monotonluğunu giderebilmek için işlerin genişletilmesi durumu söz konusu olmuş ve rotasyon kavramı ortaya çıkmıştır. İşin zenginleştirilmesi kapsamında değişim mühendisliği ile Neo-klasik teorinin farklılaştığını görmek mümkündür. Çünkü değişim mühendisliği süreç temelli hareket eder yani zenginleştirilmiş işleri birleştirilerek süreçleri oluşturur. Ayrıca Neo-klasik yaklaşımın en önemli getirilerinden biri olan insanın bir makine olarak görülmemesi olmuştur. Bu önem değişim mühendisliğinde de görülmektedir. Yöneticiler işin ne zaman ve nasıl yapılacağına kendi karar verir ve geleneksel patronların yeri yoktur. Yöneticiler bir antrenör gibi çalışanların gelişimine ve sorunlarına yardımcı olmaktadır.

Neo-klasik dönemde ürün ya da bölge bazlı bölümlendirme söz konusudur ancak bu durum değişim mühendisliğinde süreç odaklı işlemektedir. Neo-klasik yaklaşım içerisinde yer alan kişilerin tatmini ve geliştirilmesi ilkesi değişim mühendisliğinde de yer almaktadır. Aralarındaki en büyük fark ise değişim mühendisliğinin bu durumun süreçlere dair bir yapılanma doğrultusunda gerçekleştirebileceğini ve geleneksel motivasyon araçlarının yeterli olamayacağını savunmasıdır.

Neo-klasik teoride yönetim alanı geniş tutulmaktadır ve insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam yaratılarak geliştirilmesini esas almaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı

gösterecek; sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve çalışanların motive olmasını sağlayacak koşulları yaratmaya çalışacaktır (Koçel, 2001). Öte yandan yönetim alanının geniş tutulması, kademe sayısını azaltırken, haberleşme ve moral açısından daha yararlı gördükleri az kademeli organizasyon yapısının gerçekleştirilmesinin de bir gereği olarak görülmektedir (Baransel, 1993, s. 296). Değişim mühendisliği yaklaşımında süreç, bütün bir ekibin işidir, aynı zamanda ekip o işin yönetiminde de söz sahibidir. Yöneticilerin geleneksel rollerinin yer almadığı değişim mühendisliğinde yönetici sayı ve kademelerinin düştüğü görülmektedir. Neo-klasik teorinin yönetim alanının geniş tutulmasına ilişkin bakış açısı değişim mühendisliği yaklaşımında da önemli yer tutmaktadır.

Neo-klasik yaklaşıma göre merkezkaç yönetim anlayışı yer almaktadır. Değişim mühendisliği yaklaşımında ise bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla ayrı birimlerin hem özerk hem de merkeziyetçiliğin oluşturduğu ekonomi içerisinde yer alarak her iki yönetim alanının avantajlarından yararlanılmaktadır.

2. Dünya savaşı sırasında askeri kaynakların etkin kullanılabilmesi için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu yeni yöntemler savaş ortamında kısıtlı kaynakların nasıl daha etkin ve verimli kullanılabileceği ile ilgili olarak; matematik ve istatistik esaslı kavramlar, teknikler ve uygulamalardan oluşmuştur. Kullanılan tekniklerin savaş sonrası sivil amaçlı sorunların ve işletmelerle ilgili sorunların çözümünde de kullanılması ile “Yönetim Bilimi” yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşım işletmelerin içinde bulunduğu koşullara ve sorunların niteliğine göre en uygun kararın araştırılması ve önerilmesi üzerinde durmuştur (Koçel, 2015, s. 296).

2. Dünya savaşından sonra yönetim bilimi alanında eskiye oranla yepyeni düşünceler gündeme gelmeye başlamış (Şahin, 2008, s. 57), klasik yönetim ve örgüt teorisinde devrim şeklinde olmamakla beraber evrim niteliğinde değişim ve gelişmeler yer almıştır (Baransel, 1993, s. 12). Klasik yaklaşım, örgütü; biçimsel olarak ele almış, Neo-klasik yaklaşım ise insan davranışları açısından ele almıştır. Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımları yönetim ve örgüt sorunlarını çözmede yeterli etkiyi yaratamamıştır. Ancak bu alanda yeni yaklaşımlar geliştirilmesine kaynak oluşturduğu söylenebilir.

Bu yeni yaklaşım olarak tanımlanan “Modern” yaklaşım; örgütü, bireyleri, örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütün tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri açısından bütün bir sistem olarak görmüş ve incelemiştir (Alpugan vd.,

1995). Klasik teori ve Neo-klasik teörinin görüş kısıtlılıkları ve insan davranışlarının oluşturduğu sorunlarda bütünlüğe gidememesi gibi eksikliklerin modern organizasyon teorisince çözümlenmeye çalışıldığı ifade edilebilir.

Bu çözümlemede yararlanılan modern yönetim yaklaşımlarından biri olan “Sistem” yaklaşımı bir biyolog olan Von Bertalanffy’nin ortaya attığı “genel sistem teörisi” ile ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Örgüt ana sistemdir ve bu sistem birbiri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir (Eroğlu, 2000, s. 23).

Sistem, belirli bir amaca yönelmiş parçaların oluşturduğu bir bütün olarak tarif edilebilmektedir. Bir başka deyişle sistem, kendini oluşturan alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemler arasında girdi-çıkı ilişkisi olan sınırları belli yapılardır. Sistem yaklaşımının getirdiği ilk yenilik işletmeler de birer sistemdir ve dış çevreden teknoloji, iş gücü, hammadde, malzeme sağlayarak aldıkları girdileri işleyerek çıkı olarak tekrardan dış çevreye sunmaktadırlar. Öyleyse dış çevredeki değişikliklerin izlenerek, işletme içinde gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir (Akdemir, 2009, s. 240-241). Dolayısıyla bu yeni yaklaşım, organizasyonların çevreleriyle bir ilişkisel ağ zinciri içerisinde olduğu ve çevresel etkenlerin organizasyonel tepkimelere neden olduğu belirtilebilir. Sonuç olarak bu yaklaşım doğrultusunda işletmelerin çevrede oluşan her bir değişime karşı bünyesinde bazı değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekliliğinin olduğu varsayılabilir.

İkinci yenilik; sistemin parçaları arasındaki karşılıklı ilişki ve bağılığın vurgulanmış olmasıdır. Bir diğere yenilik ise organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır (Koçel, 2015, s. 323-324). Böylece klasik ve davranışsal teorilerin sağlamış olduğu getiriler daha sağlıklı değerlendirilerek organizasyonların işleyişinde bu getirilerden daha etkin yararlanılabileceği varsayımı yapılabilir.

Sistem yaklaşımı, sistemi genel bir bakış açısıyla incelediğinden ayrıntılara gerektiği kadar inmemektedir. Sistem yaklaşımının analiz imkânı vermemesi bu yaklaşıma getirilen en büyük eleştiri olmuştur (Genç, 2005, s. 74).

Değişim mühendisliği yaklaşımında iş süreçlerinin özellikleri arasında işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesi yer almaktadır. Bu durum sistem yaklaşımında işlerin birimlere ait sınırların ötesinde planlanması durumu ile benzerlik gösterebilmektedir (Hammer ve Champy, 1994, s. 52). Değişim mühendisliğinde süreçler

arası uzmanlaşmanın fazla olmaması işletmenin birimsel olarak bağımsız ancak topyekün bir sistem olarak görülmesine olanak tanımaktadır. Sistem yaklaşımı da yönetsel olarak organizasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesini benimsemektedir. Dolayısıyla organizasyonel süreçlerin belirlenmesi ve yeniden dizaynında benzer düşüncelerin mevcut olduğu görülebilir.

Sistem yaklaşımında sistemin genel olarak geçmiş ve gelecekle olan bağlarının zayıf olduğu öne sürülmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 90). Değişim mühendisliği yaklaşımında ise gelecekte neler olabileceğini öncelikle düşünüp bugünkü durumun analizini yapmak ve daha sonra geleceğe doğru değişim ve gelişim stratejilerini saptamak esastır (Göker, 1996, s. 107).

“Durumsallık” yaklaşımında ise ağırlık; teknoloji, sosyal davranış ve çevre şartları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre dünyanın her yerinde geçerli olabilecek tek bir organizasyon yapısı ve yönetim felsefesi oluşturmak mümkün değildir. Hiçbir durumda ayrıntılara inilecek kadar analiz yapılmadan ve durumun özellikleri tam belirlenmeden, tepeden inme bir davranışla bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışı oluşturulamaz. Örgütler değişen çevresel faktörlerden etkilenmektedir; bu nedenle değişken bir çevrede sabit ilkelere bağlı kalmak yanlıştır (Genç, 2005, s. 75). Dolayısıyla örgütlerin ilkeler temelinde şekillenmesinin doğru olmayacağı içerisinde bulundukları çevrenin şartları doğrultusunda değişebileceği söylenebilir. Durumsallık yaklaşımının her işletmenin içerisinde yer aldığı çevrenin farklılığı nedeniyle, işletmelerdeki sonuçların da farklı olacağını vurguladığı varsayımı yapılabilir. Geleneksel teorisinin getirisi olan aynı ilkelerin her işletmede her zaman geçerli olduğu durumunun durumsallık yaklaşımında kabul gördüğü söylenemez.

Durumsallık yaklaşımında yönetim tarzları, durum ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı durum ve koşullarda “Demokratik Yönetim” tarzı etkin iken bazı durum ve koşullarda “Otokratik Yönetim” tarzı etkin olabilmektedir. Değişim mühendisliği yaklaşımında ise işlerin çok boyutlu hale gelmesi, yöneticilerin bir antrenör gibi davranması ve iş birimlerinin fonksiyonel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişim göstermesi, bu yaklaşımı benimseyen işletmelerde “Otokratik Yönetim” şeklinin oluşma imkanının mümkün olmadığı görülebilmektedir.

Değişim mühendisliği “bütünleşme” kavramına, süreçlere dayalı bir yapılanma ve süreçler arasında bütünleşme anlayışı ile yaklaşmaktadır. Ancak durumsallık yaklaşımında bütünleşmeyi sağlamada hiyerarşik yapı ve yönetim birliği gibi geleneksel

araçların da varlığı savunulurken değişim mühendisliği yaklaşımında bu araçlara yer verilmemektedir. İki yaklaşımın ortak noktaları, geçici veya devamlı çalışma ekiplerinin kurulması, yatay iletişime ağırlık verilmesi, bağlantı elemanları olarak ifade edilmektedir. Bu araçlar değişim mühendisliği yaklaşımı içerisinde daha belirgin ve spesifik bir hal almaktadır (Seymen, 2000, s. 56).

Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel yapıyı ya da çevredeki fırsat ve tehlikeleri göz ardı eden yöneticiler, karar verirken ya da faaliyete geçerken sorunlar yaşamışlardır. Geleneksel ya da sistem teorisini kavramlarını uygulamakta başarısız olan yöneticiler tarafından geliştirilen bu yaklaşım; “yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol” olmadığını, en iyinin içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir (Şahin, 2008, s. 71). Durumsallık yaklaşımı, işletmeyi bir sistem olarak ele almış ve bir yandan organizasyon içindeki alt sistemler arasındaki ilişkilerin bir yandan da işletmenin dış çevresinin özelliklerine göre o işletme için en uygun yönetim ve örgüt tekniklerinin hangileri olduğu üzerinde durmuştur (Şimşek, 2002, s. 95).

20. yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde dünyada başta ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlar olmak üzere hemen hemen her alanda çok hızlı ve köklü gelişmeler ve değişimler yaşanmaya başlamıştır. Temelde bilim ve teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan bu gelişme ve değişimler bireysel ve toplumsal yaşamı olduğu kadar, örgütleri de derinden etkilemiştir. 1980’li ve 1990’lı yıllarda hız kazanan, günümüzde de etkisini sürdüren söz konusu gelişme ve değişimler karşısında işletmelerin geleneksel yönetim anlayışları ve uygulamalarıyla başarılı olma olanağı neredeyse ortadan kalkmıştır (Çavuş, 2008, s. 20-21). Bilgi, iletişim ve teknolojiye bağlı gelişmelerin yanı sıra birey ve toplum yaşamındaki gelişmeler, küreselleşme ve rekabetteki değişimler, işletmelerin bu yeni düzene ayak uydurulabilmesi için yeni yönetim anlayışlarının doğması gerekliliğine neden olduğu varsayılabilir.

Bu değişimler ve değişime ayak uydurma ihtiyacı beraberinde yeni yönetim yaklaşımlarını doğurmuştur. Bu yeni yaklaşım “Çağdaş” yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş yönetim, geleneksel yaklaşımın aksine olması beklenen gelişme ve değişimlerin proaktif bir tutumla bugünden yönetilmesi, işletmeleri gelecekte güçlü bir şekilde ayakta tutabilecek yapı ve politikaların bugünden oluşturulmasını amaçlamaktadır (Genç, 2005, s. 78). Dolayısıyla geleceğin şimdiden planlanması ve gerekli uygulamaların üzerinde yoğunlaşılması gerektiği, bu yaklaşım çerçevesinde söylenebilir.

Çağdaş yönetim anlayışı, bireye değer vermesi ve örgütün önemli bir parçası olarak görmesiyle daha bütünleştirici bir süreç oluşturmaktadır. İletişim, işbirliği ve kararlara katılım daha belirgindir. Geleneksel örgütlerdeki hiyerarşik yapının yerine yatay örgütlenme yapısı ve esnek bir yönetim anlayışı yer almaktadır (Serbest, 2000, s. 32-33'den aktaran Çavuş, 2008, s. 22). Bu yaklaşımın önemli özellikleri arasında çalışanların karar mekanizmasında söz sahibi olması ve çalışanların beklentilerine karşı örgütün daha özverili hareket ettiğini söylemek mümkündür.

Bilgi, iletişim ve teknolojideki gelişmeler, insana verilen önemin artması, küreselleşme ve rekabete dayalı serbest piyasa anlayışı, birey ve toplumsal yaşamı olduğu kadar örgütleri de etkilemiştir. Toplumsal değişim ve gelişmeler işletmelerin bu duruma ayak uydurmalarını gerekli kılmıştır. Bu değişim karşında işletmelerin geleneksel yönetim anlayışlarıyla başarılı olamayacağı görülmüş ve yeni yönetim yaklaşımlarının gelişmesine neden olmuştur. Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği bu dönemde işletmeler ayakta kalabilmek, rakiplerinin önüne geçebilmek için iç ve dış çevredeki değişimlere karşı duyarlı olmalı ve kendini yenilemeleri gerekmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı yaratabilmeleri değişimi iyi bir şekilde yönetmeleri ile gerçekleşebilmektedir. Değişim özellikle teknolojik, ekonomik ve örgütsel alanlarda gerçekleşse de değişim ihtiyacı içsel unsurlarda da meydana gelebilmektedir. Değişim iç ve dış çevre koşullarında işletmenin verimliliğini, kârını, etkinliğini artırmak ve müşteri tatmini sağlamak için gerekli örgüt yapısının oluşturulmasına olanak tanımaktadır.

Çağımızda işletmeler küreselleşen dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayi kolunda artan rekabet, işletmeleri de değişime zorunlu hale getirmiştir (Eren, 2000, s. 416'den aktaran Örgüt, 2004, s. 4).

Günümüzde değişim ve değişimin yönetilmesi, işletmelerin hayatta kalmak ve ötesinde güçlü olmak için başarı ile aşmaları gereken engelden çok, sürekli takip etmeleri ve bir örgütsel politika haline getirmeleri gereken bir süreç haline gelmiştir. Değişim sürecinde değişimin doğasını anlamalı ve yönetimde kritik başarı faktörlerine yönelinmelidir. İşletmelerin gelecekleri için daha da önemlisi ise gerçekçi paylaşılan vizyon yaratarak ve özel görev bilinci (misyon) oluşturarak değişimin üstesinden gelmek, onu yönetmek hatta değişimin öncüsü olmak gerekmektedir (Genç, 2005, s. 238).

Değişimin oldukça hızlı bir şekilde gerçekleştiği, bugünü neredeyse kaybolmak üzereyken algıladığımız büyük yönelimler çağında örgütler kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek, ayakta kalabilmek, rakiplerinin önüne geçebilmek için iç ve dış çevredeki hızlı değişime yanıt vermeli, kendini yenilemeli ve değişimi analiz etmelidir (Çınar, 2005). Uluslararası rekabet şartlarının giderek ağırlaştığı, pazar yapılarının, tüketici tercihleri ve eğilimlerinin ani ve sık değiştiği günümüzde, işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmeleri için değişimi yakalamaları ve değişime açık olmaları gerekmektedir.

Değişim, insan unsurunun beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket eder ve gereksinimlerinin karşılanması için de işletmeleri harekete geçirir. Değişimin gerçekleştirilmesinde insanın karakteristik özelliklerinin de rolü büyüktür. Değişim sürecinin başarılı sonuçlar vermesi için çalışanların değişime açık olması ve değişimi desteklemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla değişim içerisinde yer alan çalışanların kişilik özelliklerinin değişime açık olması sürecin verimliliği ve etkinliği açısından önem arz etmektedir. Çünkü değişime gösterilen direnç, süreci olduğu kadar işletmeyi de olumsuz etkileyecektir. Özellikle restoran gibi hizmet yoğun işletmelerde çalışanların değişime karşı gösterdikleri tepki işletmenin devamlılığı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Dolayısıyla değişime giren işletmelerin çalışanların kişiliklerini de göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Alanyazında kişilik özellikleri ve değişimin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin ana sebebidir. Çalışmanın konuya ilişkin alanyazına katkı sunacak olması, işletmelerin değişim öncesi ve sürecinde çalışanlarının kişilik özelliklerinin dikkate alınması gerekliliğini vurgulaması ve değişim mühendisliği uygulayıcılarına temel oluşturması çalışmanın önemi olarak gösterilmektedir. Bu bağlamlar doğrultusunda çalışmanın amacı; restoran çalışanlarının kişilik özelliklerinin değişime açıklığa olan etkisinin incelenmesidir.

2. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME AÇIKLIK

Yaklaşık yüzyılı aşan bir süre boyunca, Amerikalı işletmeler ürün geliştirme ile üretim ve dağıtım modellerini belirleyen iş organizasyonlarının oluşturulmasında dünyaya liderlik etmişler ve diğer işletmeler için örnek modeller oluşturmuşlardır. Ancak Amerikan işletmeleri değişime uyum sağlayamamış ve zamanla etkinliklerini kaybetmişlerdir. Çünkü organizasyonlarını dayandırdıkları ilkeler bugünün koşullarında yeterli faydayı sağlayamamaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin etkisiyle

sınırların ortadan kalkması, müşterilerin daha çok seçeneğe sahip olması ve beklentilerindeki değişiklikler, klasik ilkeleri yetersiz hale getirmiştir. İşletmelerin, rekabet yeteneklerini artırabilmeleri için bu ilke ve tekniklere yenilerini eklemeleri gerekmektedir.

Değişim, tüm sosyal sistemlerin kültürlerini ve yönetim biçimlerini bilgi artışı, hızlı gelişmeler ve iletişimdeki ilerlemelerle derinden etkilemektedir. Her alanda yükselen yeni değerler, toplumları ve işletmeleri geleneksel değerlerden vazgeçmeye itmektedir (Örs ve Tetik, 2010, s. 443). Hiçbir şey günümüzde durağan ve basit değildir. Değişimin sürekli olduğu bu gerçeklikte işletmelerin çevresi de duruma kayıtsız kalmayarak hızlı, radikal ve şaşırtıcı bir şekilde değişmektedir (Champy, 1995, s. 9).

Günümüzde birçok işletme hangi iş kolunda olursa olsun, ürün veya hizmetleri teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olursa olsun çalışma şeklini ve organizasyonunun kökenlerini Adam Smith’ in, 1776’da yayınlanan “Ulusların Zenginliği” adlı kitabına dayandırmaktadır. Smith’in kitabında yer alan iş bölümü ilkesinin getirdiği avantajlar arasında her işçinin kendi alanında uzmanlaşmış olması, işlerin geçişinde zaman kaybının önlenmiş olması ve işi kolaylaştırıp kısaltarak tek bir işçinin, birçok işçinin işini yapabilmesini sağlayan makinaların icat edilmesi yer alır (Hammer ve Champy, 1994).

Amerikan işletmeleri Smith’in organizasyon ilkelerini uygulamamasına rağmen dünyanın en iyileri haline gelmişlerdir. Ancak sonraki elli yıl içinde nüfusta büyük bir artış meydana gelmiş ve ülke pazarı önemli ölçüde genişlemiştir. 1820’li yıllarda demiryolları işletmelerinin devreye girmesi modern iş bürokrasisini ortaya çıkarmıştır. Endüstriyel kurumların tek bir kişinin yönetebileceğinden daha büyük bir hale gelmesi bürokrasinin önemli bir buluş olarak görülmesini sağlamıştır. 20 yy’ın başlarında, otomobil dünyasının iki öncüsü Henry Ford ve Alfred Sloan tarafından işletme organizasyonunu oluşturan önemli bir adım daha atılmıştır.

Ford, Smith’in işin küçük ve tekrarlanabilir görevlere bölünmesi ilkesini geliştirerek nitelikli bir montajcıya parçaları birleştirerek tek bir parçayı yaptırmak yerine, tek bir parçayı önceden belirlenen şekilde yerleştirmeye indirgemıştır. Ford’un getirdiği bu gelişimden önce işin, işçilerin montaj hattında ilerlemeleri şeklinde gerçekleşmesi zaman kaybına neden olmuş ancak hareketli bant sistemiyle iş işçinin ayağına gelmiş ve bu sayede verim ve zaman tasarrufu sağlanmıştır (Hammer, 1990; Hammer ve Champy, 1994, s. 13-14). Alfred Sloan ise daha küçük bölümler kurarak, Ford tarafından etkinliği artırılmış sistemin gerektirdiği yönetim sisteminin bir prototipini

oluşturmuştur. Yöneticiler, küçük bir işletme merkezinden üretimi ve mali rakamları izleyerek bu bölümleri yönetebilmişlerdir. Ayrıca Alfred Sloan her araba modeli için bir bölüm oluşturup, ayrı parçaların yapımı için de ayrı bölümler kurmuştur (Drucker, 2000). Adam Smith'in işin bölümlenmesi ile ilgili ilkeleri, Ford üretimde uygularken, Sloan ise yönetime uygulamıştır.

2. Dünya Savaşı sonrasındaki en büyük teknolojik gelişmeyi Japonlar göstermiştir. Japonlar ilk olarak Toyota'da yeni bir teknik geliştirmeye başlamışlar ve süreçlerde üretim sistemlerine öncelik vermiştir. Batıdaki işletmelerde pazarlama faaliyetlerine öncelik verilirken, Toyota'da bu yeni süreç yapısında üretime önem verilmesi gerektiğine inanılmış ve üretimdeki başarıya paralel olarak pazarlama faaliyetlerinde de başarılı olacaklarına inanmışlardır (Kocakahyaoğlu 2008, s. 17; Johansson, vd., 1993, s. 10-11). Japonlar bu dönemde Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim sistemini uygulayarak, Toyota'da üstün başarı göstermeye başlamışlardır (Drucker, 2000, s. 187-189). Bu çalışmalar sonucunda Japon firmalar etkinliklerini artırmıştır.

Japon işletmeler hızla değişen teknolojiyle başa çıkabilmek için stoksuz, sıfır hata ile üretim yapmayı ve en iyiyi üretmeyi amaçlamışlardır. Çünkü maliyeti yüksek dahi olsa sıfır hatayla yapılan üretim, hatalı üretimden daha karlı olmaktadır. Japon işletmeler bu sayede üretim kalitesini artırmışlar ve bu durumu bir rekabet aracı olarak kullanmayı başarmışlardır. "Tam Zamanında Üretim" ve "Toplam Kalite Yönetimi" gibi süreç odaklı yaklaşımlarla hareket etmeleri Amerika Birleşik Devletlerinin ve Avrupalı ülkelerin pazar paylarını kaybetmelerine neden olmuştur.

1990'lı yıllarda yeni bir dünya düzeni oluşmaya başlamış ve insanlık tarihinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Kalite bir seçenek olmaktan çıkıp bir zorunluluk haline gelmiş, hız ve tasarım ön plana çıkmıştır. Müşterilerin beklentilerini karşılayabilen, farklı ürünler sunabilen ve bu ürünleri en hızlı biçimde pazara çıkarabilen işletmeler, rekabet açısından önemli bir güç kazanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının önemini ve etkinliğini kaybetmesi, Japon firmaların güç kazanması Amerikan işletmelerini zor duruma sokmuştur. Amerikan işletmeleri eski gücüne kavuşabilmek için yeni yöntemlerin arayışına girmişler ve iş görme usullerinde radikal değişimler yapmışlardır. Böylelikle yaygınlık kazanan metotların başında gelen "Değişim Mühendisliği" batılı yönetim anlayışı tarafından kabul görmüş ve sonrasında Amerika ve neredeyse tüm Avrupa ülkelerinde önemli bir uygulama sahası bulmuştur (Gadd ve Oakland, 1995, s. 7; Kural, 2010, s. 69).

Dünyadaki değişimi yakalayabilmek ve rekabet edebilmek önemli çalışmalar ve gelişmeler meydana gelmiştir. Değişim kavramı daha sistematik bir hal alarak değişim mühendisliği yaklaşımında yerini almıştır. Değişim mühendisliğinin ortaya çıkmasında etkili olan en önemli ana etkenler; “müşteri, rekabet ve değişim” dir (Örs ve Tetik, 2010, s. 446).

Yaşamın bir parçası olan değişim, mevcut durumu bırakıp yeni duruma geçmek olarak ifade edilebilir (Ekmekçi, 2014, s. 4). Son yıllarda dünyada gerçekleşen bu değişim sadece işletmelerde gerçekleşmemiş insanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını da etkilemiş ve değiştirmiştir. Değişime ayak uydurabilmek için işletmelerin süreçlerini gözden geçirmesi ve süreçlere daha fazla önem vermesiyle süreç odaklı yaklaşımlara olan eğilim hızlanmıştır.

İşletmeler ayakta kalabilmek için, değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Yeni dünya pazarlarında, tüketici pazarlarında, çalışma hayatı şartlarında ve rekabet koşullarında meydana gelen gelişmeler; ekonomik yapılar içerisinde ayakta kalmaya çalışan işletmeleri, yönetim ve iş yapış şekillerinde değişiklik yapmalarını da mecbur bırakmıştır (Gök, 2016, s. 31). Ayrıca ekonomideki değişimler, küreselleşme, teknolojiye gelişmeler, pazarın büyümesi, bilgi kullanımındaki değişimler, rekabetin artması, ürün ömrünün gittikçe azalması, piyasaya sunulan ürünlerin ulaştırma süresindeki azalmalar ve devamlı değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri işletmeleri yeni baştan yapılanmaya zorlayan diğer etkenler olarak görülebilmektedir.

İşletmeleri değişime iten faktörler sadece dış çevreden kaynaklanmaz, işletme içi faktörler de değişimi etkilemektedir. Bu etkenler; tepe yönetimin değişim isteği, büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme-düşük verimlilik, şirketin el değiştirmesi, örgüt içinde hissedilen eksiklikler, üst yönetim değişiklikleri, işlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişimler, hedef ve değerlerdeki değişimler (Özgen ve Günlü, 2008, s. 375) kişiler ya da departmanlar arası çatışmalar, işletme müşterileri için değer yaratan süreçler, karar alma ve iletişim süreçlerinde meydana gelen problemler, işçilerin moral ve motivasyon düşüklüğü, personelin eğitim düzeyindeki artış ve beklentileri değişimin gerçekleşmesi adına bir etki yaratabilmektedir (Yeşil, 2013, s.110). Yaşanan bu değişimler karşısında değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu ve işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişime ayak uydurmaları gerektiği görülebilmektedir.

Değişimin bu denli önemli ve gerekli olması olağan bir durum olarak belirtilebilir. Birçok alanda olduğu gibi işletmelerde de değişimin varlığı söz konusu olmaktadır.

Ancak değişimin başarılı olabilmesi için tüm işletmenin değişime katılımı gerekmektedir.

Değişimin sürekli devam eden bir döngü olması nedeniyle her işletmenin Peter Drucker'ın da belirttiği üzere yaptığı her şeyi terk etmeye hazırlıklı olması gerekmektedir (Champy, 1995, s. 11). Çünkü değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde, örgütler ayakta kalabilmek rakiplerinin önüne geçebilmek için değişimi analiz edebilmeli ve değişime cevap verebilmelidir. Değişim mühendisliği kavramının değişimi anlayabilmek ve yakalayabilmek adına önemli yaklaşımlardan biri olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımın uygulamaya konulmasında işletmenin topyekün değişime açık olması gerekmektedir.

Değişim mühendisliği (reengineering) kavramı 1990'lı yıllarda gündeme gelmiş ve M. Hammer ve J. Champy'nin yayınladığı “Reengineering the Corporation” adlı kitap ile büyük bir ün kazanmıştır. Değişim mühendisliği ile ilgili birçok farklı tanıma rastlamak da mümkündür.

Bu tanımlardan biri olan M. Hammer ve J. Champy'nin yapmış oldukları tanıma göre; *“Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır”* (Hammer ve Champy, 1994, s. 29). Harmon (1997)'in geleceğin değerlerini hız, yaratıcılık ve yetkilendirme olarak ifade etmesi Hammer ve Champy (1994)'nin yapmış oldukları tanımı destekler niteliktedir. Ayrıca değişim mühendisliğinin geleceğin bir yaklaşımı olarak nitelendirilmesine imkân vermektedir.

Literatürde karşılaşılan diğer tanımlar incelendiğinde Hammer ve Champy'nin yapmış olduğu tanımda yer alan maliyet ve hız gibi kavramların dışında Davenport ve Short (1990), Grover vd., (1994), Melliou ve Wilson (1995) benzer tanımlar yapmışlardır. Ayrıca Alter (1990), Venkatraman (1991) ve Davenport (1993) bilgi teknolojisi kavramını, Senn (1991) çalışanların etkinliğini, Talwar (1996) iş etkinliğini, Keidel (1994) rekabet koşullarının ve müşteri beklentilerinin karşılanması kavramlarını ekleyerek tanıma katkıda bulunmuşlardır. Değişim mühendisliğine dair farklı tanımların olmasının sebebi konuya farklı açılardan bakılmasının yanı sıra işletmelerin önem verdikleri noktaların zamanla değişmesinden kaynaklandığı da söylenebilmektedir. Bu çalışmada tarafımızca benimsenen değişim mühendisliği tanımı ise “müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının çevresel faktörler de dikkate alınarak maliyet, hız, hizmet ve kalitede

çarpıcı gelişimler sağlamak amacıyla işletme ve çalışanların etkinliğinin artırılması ve bilgi teknolojileriyle birlikte değerlendirilerek süreçlerin temelden yeniden düşünülmesi, tasarlanması ve yönetilmesidir.”

Hammer ve Champy (1994) değişim mühendisliğinin dört ana unsurunu tanımda da görülebileceği üzere yeniden tasarım, radikal, çarpıcı ve süreç olarak nitelendirmektedir. Simon (1994) ise süreç unsuruna katılmasına karşın diğer unsurları; stratejiler, insan ve teknoloji şeklinde belirtmiştir. Hammer ve Champy’nin unsurlarının işin doğrudan kendisiyle ilgili olması ve değişim mühendisliğinin kökeninde yer alan ana etkenler olduğu görülebilmektedir. Simon (1994) ‘ın belirttiği unsurların ise işi etkileyen dolaylı ancak etkili unsurlar olduğu ifade edilebilmektedir. Günümüzde işletmelerin üzerinde durması gereken önemli noktalar arasında insan unsurunun da yerini aldığı görülebilmektedir. Çünkü değişimi gerçekleştirecek olan insandır. Dolayısıyla değişimin başarısında çalışanın değişimi desteklemesi ve değişime katkı sağlaması önemlilik arz etmektedir. İşletmenin değişime açık olmasının yanında çalışanların da değişime açık olmaları gerekmektedir. Ayrıca işletme stratejilerinin hem iç hem dış gerçekliklere karşı uyum içerisinde olması ve örgütün değişime katılımının sağlanması konusunda stratejileri de oluşturması gerekmektedir. Değişim içerisinde yer alan işletmelerin stratejileri; vizyona uygun, değişime açık, anlaşılabilir, ulaşılabilir, uygulanabilir ve gerçekçi olması başarının sağlanması ve uygulayıcıların motivasyonu açısından önemlidir (Simon, 1994, s. 33).

Değişim mühendisliği unsurlarından biri olan süreçler, bütünü kapsayabildiği gibi bölümün bir safhasını da kapsayabilmektedir ve süreçlerin yeniden tasarımı, değişim mühendisliğinin temelini oluşturmaktadır (Edward ve Peppard, 1994). İşletmeler değişim ile mevcut süreçlerin yerine yeni süreçler tasarlayarak büyük bir atılım gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Stoddard vd., 1996). Değişim makro-mikro olabileceği gibi evrimci-devrimci şeklinde de gerçekleşebilir (Kozak, 2004). Burada önemli olan çalışanların değişime psikolojik ve davranışsal olarak hazır olmalarıdır (Weiner, vd., 2008). Çünkü değişim sonucunda beklenen hedeflere ulaşılması açısından çalışanların değişim yanlısı olması önem teşkil etmektedir.

Süreçlerin sosyal boyutu içerisinde örgüt, personel, görevler, kariyer yolları gibi sosyal çıktılar yer almaktadır (Manganelli ve Klein, 1994, s. 36-40). Süreçlere uygulanan değişim, örgütün her alanında etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Örgütün topyekün

değişimi benimsemesi ve uyum içerisinde hareket etmesi etkin bir değişim sürecin gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir.

Organizasyonda yer alan insan faktörü değişim mühendisliğinde en kritik unsur olarak düşünülmektedir ve üst düzey yöneticiler değişim mühendisliğinin başlaması için orta düzey yöneticiler ise fırsatları ve tehditleri belirlemek için desteklenmektedir. Ayrıca çalışanların yetkilendirilmesi, işbirliğinin oluşturulması, örgüt kültürü çerçevesinde hareket edilmesi ve örgütün dikey hiyerarşik yapıdan daha basık bir yapıya dönüşmesi de ayrı bir önem taşımaktadır. Bu yapının oluşturulması çalışanların yetkilendirilmesi, eğitim ve öğretim, motivasyon ve güven ile gerçekleşebilmektedir (Simon, 1994, s. 16).

Değişim mühendisliği uygulaması uzun süren bir süreçtir ve bu süreç dâhilinde gerçekleşen değişim karşıtı tepkiler değişimin uygulanmasını zorlaştırabilmektedir (Andrews ve Stalick, 1994, s. 27-28). Değişime karşı oluşan direncin önlemesi açısından çalışanların değişime açık olmaları gerekmektedir.

Bu kapsamda değişimin kolay ve zor ya da somut ve az somut olmasına göre üç kata ayrılmış dokuz boyutundan söz edilmektedir (Andrews ve Stalick, 1994, s. 3-8). Bu boyutlar arasında yer alan örgütsel yapı işletmede kimin faaliyet gösterdiği, kimin yönettiği ve iş sürecinde sorumlu olan kişileri belirtmektedir. (Andrews ve Stalick, 1994, s. 3-5). Değişim mühendisliği uygulamalarında insan faktörünün önemli bir yer tuttuğu görülebilmektedir. Burada değişimi bizzat insanın gerçekleştirecek olması önemin nedeni olarak belirtilebilir. Değişime açık olma durumu olmazsa değişim sağlıklı sonuçlanmaz ve işletmenin geleceğine dair sıkıntılar yaşanabilir (Devos, vd., 2007).

Çalışanlar, tutumlarını diğer çalışanlara göre, davranışlarını ise işe göre düzenleyen zihinsel modellere ve inançlara sahiptirler (Andrews ve Stalick, 1994, s. 6-8). Dolayısıyla değişime açık olmayan çalışanların diğer çalışanları etkilemesi söz konusu olabilir. İşletmelerin bu konuda dikkatli olmaları ve benzer davranış özelliklerine sahip çalışanlara yönelmeleri değişimin geleceği için önemli olduğu söylenebilir.

İşletmelerde tüm faaliyetler, belirlenen hedeflere ulaşılması ve planların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. İşletmelerdeki değişimde amaç, zamanla eskimişliklerin önüne geçmek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap verebilmektir (Genç, 2005, s. 300).

Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerin amacı; ürün ve hizmet pazarlaması yeteneğini ve verimliliğini artırmak, kendi ürün ve hizmetlerini rakiplerinin ürünleri yerine tercih etmelerini sağlamak, iş hayatının kalitesini artırmaktır (Andrews ve Stalick,

1994, s. 8-9; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 250-251; Genç, 2005, s. 300; Güven, 2006, s. 28). Ayrıca müşterilerin tatmin düzeyini artırmak (Andrews ve Stalick, 1994, s. 8-9; Dursun, 2007, s. 15; Güven, 2006, s. 28), müşterilere yanıt verme süresini azaltmak, ürün ve hizmet geliştirme sürecini hızlandırmak, üretim döngü süresini azaltmak, hata ve şikâyetleri ortadan kaldırmak, karlılığı azaltmadan müşterilere değer odaklı fiyatlar sunmak ve hissedarların memnuniyetini sağlamaktır (Andrews ve Stalick, 1994, s. 8-9).

Bu amaçların dışında Özgen ve Günlü (2008) örgüt üyelerinin insancıl ilişkiler kurma yeteneğinin geliştirilmesi, kapasitelerinin artırılması, işbirliği ve takım çalışmasının geliştirilmesinin yanında örgütte karar almanın yaygınlaştırılmasını, otoriter ve hiyerarşik yapının en aza indirilmesinin de amaçlandığını belirtmektedir.

Tüm amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütün değişime hazır olması ve değişime uygun çalışanların gerekliliği söz konusudur. Dolayısıyla işletmelerin fırsat ve tehlikeleri dikkate alacak planlamaları yapmaları gerekmektedir. Çünkü değişim sürecinde tüm organizasyonların aynı yönde hareket etmesi ve değişim için yukarıdan-aşağıya katılımın sağlanması önemlidir (Kozak, 2004). İş ve işi yapanın niteliklerinin bütünleşmesi değişimin etkinliğini artırabilmektedir. Yani değişimin gerçekleştirildiği bir işletmenin çalışanlarının da vasıfları değişim ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olması gerekmektedir.

Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerin değişimin gerçekleştirilmesinden sonra bazı değişikliklerin gerçekleşmesi beklenmektedir. Bunlardan biri iş birimlerinin işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine dönüşmesidir (Hammer ve Champy, 1994, s. 60).

Geleneksel işletmelerde bütünsel bir bakış açısı yoktur ve işler farklı bölümlere ayrıldığından önem verilen durum sadece kendi birimleri içerisinde yer alır. Değişim mühendisliği ise bu ayrı bölümleri bir ekip halinde birleştirmektedir. Burada amaç yapılan işi değiştirmek değil çalışanları bir araya getirerek işin yapılmasını sağlamaktır.

İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir (Hammer ve Champy, 1994, s. 63). Geleneksel işletmelerde iş genellikle uzmanlaştırılmıştır ve çalışan için yetiştirilme durumu söz konusudur. İş görenler görev odaklı çalıştıklarından bütün süreci bilmeye gerek duymamaktadır. Ancak değişim mühendisliğinde iş görenler sürecin parçası değil tümünün gerçekleştirilmesi konusunda sorumludur ve sürecin tümüne en azından aşinadır.

İnsanların rolleri kontrol edilenden yetkilendirilmeye doğru değişir (Hammer ve Champy, 1994, s. 65). Geleneksel işletmelerde çalışanların kurallara uyması ve talimatları

yerine getirilmesi beklenmektedir. Ancak değişim mühendisliğinde ekipler kendi kendilerini yönetmektedirler. İşin ne zaman, nasıl yapılacağına kendileri karar vermektedirler.

İşe hazırlanma durumu yetiştirmeden eğitime doğru değişir (Hammer ve Champy, 1994, s. 65). Geleneksel işletmelerde işin nasıl yapılacağı öğretilir, nitelik ve beceriler geliştirilir; yani yetiştirilme söz konusudur. Ancak değişim mühendisliğinde çalışanlar eğitilir ya da eğitimli çalışanlar alınır, çalışanların öngörü ve anlayışı geliştirilir ve işin “niye”si öğretilir. Eğitim değişim mühendisliğinde işin süresi boyunca devam etmektedir.

İşletmedeki performans ölçüm ve ücret politikası faaliyetten sonuçlara doğru değişir (Hammer ve Champy, 1994, s. 67). Geleneksel işletmelerde işçiler çalıştıkları süre boyunca ücret alırken değişim mühendisliğinde ise enflasyon düzenlemeleri haricinde verilen ücret değişiklik göstermez. Geleneksel işletmelerde ücret terfi edildikçe artmaktadır. Bu durum değişim mühendisliğine aykırıdır ve ücret politikasının hiyerarşik düzenden çıkartılması gerekliliğini savunmaktadır.

İlerleme kriterlerinin performanstan yeteneğe doğru değişirken değerler ise koruyucudan üretkene doğru değişir (Hammer ve Champy, 1994, s. 68). Geleneksel işletmelerde işin gerçekleştirilmesi durumunda ödöl hatta terfi söz konusudur. Değişim mühendisliğinde terfi performansın değil yeteneğin bir sonucu olarak nitelendirilmektedir. Geleneksel işletmelerde çalışanlar patron için çalıştıkları inancını taşıırken değişim mühendisliğinde ise müşteriler için çalıştıkları inancını taşımaktadırlar.

Yöneticiler amirden antrenöre doğru değişirken organizasyon yapıları hiyerarşiden sadeliğe doğru değişmektedir (Hammer ve Champy, 1994, s. 70-71). Geleneksel işletmelerde yöneticiler işin nasıl yapılacağını belirler ve talimatları çalışanlara iletmektedirler. Değişim mühendisliğinde ekip işi kendi tasarlar ve yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmekte ve desteklemektedir. Geleneksel yönetimlerde kararlar üst kademede alınarak alt kademelere iletilir. Kademeler arasında keskin ve sert bir sınır bulunmaktadır. Değişim mühendisliğinde bölünmüş süreçlerin birleştirilmesiyle hiyerarşik yapı daha sade bir hal almış olmaktadır.

Üst düzey yöneticiler skor tutucudan lidere doğru değişmektedir (Hammer ve Champy, 1994, s. 73). Geleneksel işletmelerde yöneticilerin bakış açısı kökende finansaldır ve operasyonlardan soyutlanmıştır. Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerdeki yöneticiler iş ve çalışanların performansı ile yakından ilgilenir, süreçleri

tasarlar, çalışanların motivasyonunu sağlar ve skor tutucu rolünden çıkarak bir lidere dönüşmektedirler (Carr ve Johansson, 1995, s. 73).

Değişim mühendisliği uygulayan işletmelerde süreç yapılarında olduğu gibi yöneticilerin bakış açılarında ve yönetim uygulamalarında, tüm çalışanların değerlerinde, işletmenin organizasyon yapısında, işletme politikalarında, performans ölçümlerinde, organizasyondaki yetki mekanizmasında, çalışanların eğitiminde ve kariyer yollarında yani tüm işletme genelinde geleneksel anlayıştan uzaklaşarak radikal değişiklikler gerçekleştirildiği belirtilebilmektedir.

Tüm bu ilkelerin gerçekleştirilebilmesi için değişime topyekün katılımın sağlanması büyük bir önem arz eder. Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek çalışanların değişimin planlanmasında ve uygulama sürecinde katılımı, değişimi olumlu etkileyecektir. Değişim içerisindeki işletmelerde bütünlük sağladığında organizasyonlar hedeflerine ulaşabilir (Koçel, 2015).

Değişimi gerçekleştiremeyen, zamanı yakalayamayan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri hiç de kolay gözükmemektedir. Değişim bir yaşam biçimi haline geldiğinde verdiği endişe ve rahatsızlık azalacak ve hem çalışanlar hem de işletmeler için yeni ufuklar oluşturabilecektir.

Değişim mühendisliğinin öncülerinden Michael Hammer, değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerin %50-70 arasındaki kısmının hedeflerine ulaşmada başarısız olduğunu ifade etmiştir (May ve Kettelhut, 1996, s. 6). Bu başarısızlığın en büyük sebebi ise insan faktörünün değişime çabuk ayak uyduramaması ve ilk etapta değişime olumsuz tepki göstermesidir. Dolayısıyla işletmelerin değişimi benimseyen çalışanlara yer vermesi başarılı olma şansını artıracaktır.

Değişim mühendisliğinde başarısız olunmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Hammer ve Champy, 1994, s. 189);

Tablo 1.1. Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık

Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık Sebepleri	Karşılaşılan Çalışmalar
Hammer ve Champy (1994)'nin Hazırlamış Oldukları Başarısızlık Nedenleri	
Değişim mühendisliğini alttan en üste doğru uygulamak, gerekli yatırımın yapılmaması, işletme gündeminde tutulmaması, genel müdürün emekliliğine yakın bir dönemde değişime başlanması, herkesi mutlu etmeye çalışarak değişim mühendisliğini uygulamak	Hammer ve Champy, 1994

Tablo 1.1. (Devam) *Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık*

Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık Sebepleri	Karşılaşılan Çalışmalar
Hammer ve Champy (1994)'nin Hazırlamış Oldukları Başarısızlık Nedenleri	
Aynı anda çok sayıda süreç üzerinde durulması	Andrews ve Stalick, 1994, s. 15-16
Üst yönetimin ve çalışanların desteğinin sağlanmaması	Walston ve Chadwick, 2003; Ertürk, 2009, s. 281; Teare ve Monk, 2002, s. 335; Özgen ve Günlü, 2008, s. 385; Andrews ve Stalick, 1994, s. 15-16; Thomas, 1996, s. 55-57
Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak	Hammer ve Santon, 1995; Boyle, 1995'den aktaran Doğan, 2004, s. 36-37
İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmak	Hammer ve Santon, 1995
Mevcut şirket kültürü ve yönetim davranışları	Martinez, 1995, s. 52
Sürecin yeniden tasarlanması durumunda her şeyi göz ardı etmek	Towers, 1993'den aktaran Doğan, 2004, s. 33-35; Hammer ve Santon, 1995
İnsanların değer ve inançlarının ihmal edilmesi	Towers, 1993'den aktaran Doğan, 2004, s. 33-35; Hammer ve Santon, 1995; Walston ve Chadwick, 2003
Mevcut süreçleri incelemeye gereğinden fazla zaman ve sermaye harcamak	Hammer ve Santon, 1995
Çok erken vazgeçmek	Bergey vd., 1999; Thomas, 1996, s. 55-57
Sorunların ve değişim mühendisliği çalışmasının kapsamının dar çerçevede tanımlanması	Geisler, 1997, s. 48-49'den aktaran Koçak, 2001, s. 99; Yeung ve Brockbank, 1994'den aktaran, Doğan, 2004, s. 36-37
Lider eksikliği ve değişim mühendisliğini anlamayan bireylerin görevlendirilmesi	Hammer ve Santon, 1995; Andrews ve Stalick, 1994, s. 15-16; Thomas, 1996, s. 55-57
Değişim mühendisliğinin diğer kavramlarla karıştırılması	Boyle, 1995'den aktaran Doğan, 2004, s. 36-37
Değişim mühendisliğini yeterince hızlı uygulamamak, değişim mühendisliğinin uzun sürmesi	Hammer ve Santon, 1995; Andrews ve Stalick, 1994, s. 15-16; Thomas, 1996, s. 55-57
Hammer ve Santon (1995)'nin Kattığı Farklı Başarısızlık Nedenleri	
Yeni süreç tasarımının test edilmeden uygulamaya geçilmesi	Hammer ve Santon, 1995
Yeniden tasarımda çekingen davranmak, yaratıcılık ve cesaret eksikliği	Thomas, 1996, s. 55-57
Yanlış uygulama tarzını ve yöntemini seçmek	Andrews ve Stalick, 1994, s. 15-16; Thomas, 1996, s. 55-57

Tablo 1.1. (Devam) *Değişim Mühendisliğinde Başarısızlık*

Değişim Mühendisliğine Eklenen Diğer Başarısızlık Nedenleri	
Bilgi teknolojisinden yararlanılmaması ve hatalı ya da yanlış yönlendiren bilişim teknolojileri	Martinez, 1995; Bergey vd., 1999; Harvey, 1995'den aktaran Doğan, 2004, s. 33-35; Thomas, 1996, s. 55-57
Çalışmaların tamamen ve uygun olmayan danışmanlara bırakılması	Bergey vd., 1999; Aktan, 2003
Vizyon eksikliği	Yeung ve Brockbank, 1994'den aktaran Doğan, 2004, s. 36-37; Geisler, 1997, s. 48-49'den aktaran Koçak, 2001, s. 99
Eğitime gerekli yatırımın ve önemin verilmemesi	Bergey vd., 1999; Kolasa, 1979, s. 441; Thomas, 1996, s. 55-57
Müşteriyi dikkate almadan süreçlerin tasarlanması	Cross vd., 1994, s. 18'den aktaran Ilıkkan, 2005, s. 42; Thomas, 1996, s. 55-57

Hammer ve Champy (1994) 'nin ortaya attığı '*değişim mühendisliğinde başarısızlığın nedenleri*'nin birçok araştırmacı tarafından benimsendiği görülebilenken araştırmacıların farklı nedenler de sunması konuya ilişkin farklı bakış açılarının var olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca değişim ve değişim mühendisliğinde başarının nasıl oluşturulabileceği konusunda yol gösterici nitelik taşıması işletmelerin yanlışlara düşmemesi açısından katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Değişimin başarılı olabilmesi açısından insan faktörünün önemi görülebilmektedir. Böylesine önemli bir oluşumda çalışanların değişime katılımı ile başarının geleceğini söylemek mümkündür. Değişim özünde bütünlük istediğinden çalışanların değişime kapalı olmaları örgütsel işleyişte sorunlar yaşatabilir. Dolayısıyla benzer kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgüt içerisinde yer alması gerektiği söylenebilir. Bu konulara dikkat etmek başarıya ulaşma konusunda işletmeye ve uygulayıcılara katkı sağlayabilecektir. Aksi takdirde başarısızlık söz konusu olabilmektedir.

Sosyal sistemlerde değişikliklere karşı çıkış olağandır. Bu karşı çıkışın ana nedeni, bireyin söz konusu sosyal sistem içerisinde kurmuş olduğu ekonomik ve sosyal dengenin kaybedileceği kaygısı nedeniyle oluşmaktadır (Kaynak, 1995, s. 201). İnsan değişikliğe hem direnç gösterir hem de değişiklik özlemi duymak ister ve bu insanın çelişkisidir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2005, s. 259). Ayrıca değişimin normal bir olay olduğunu düşünür ve değişimin gelişime imkan yarattığına inanır ve iş tatmini yaşar (Hinduan vd., 2009, s. 64).

Beer ve Nohria (2000)'e göre değişimin başarısız olma nedenlerinden biri değişime karşı gösterilen direnç ve değişime açık olmama durumudur. Bu direncin kırılması veya oluşmaması için tehditkâr olmayan bir örgütsel değişimin gerçekleşmesi, yönetimin çalışanlar üzerinde güven oluşturmaları ve çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi gerekmektedir (Devos, vd., 2007, s. 622). Böylece çalışanların değişimi desteklemeleri sağlanabilir. Aynı zamanda çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi gerçekleştirebilecek seviyede olması diğer bir önemli etkidir (Weiner, vd., 2008, s. 381). Her değişimde olduğu gibi değişim mühendisliğinde de beraberinde getirdiği radikal değişikliklere direnç gösterilmesi olağandır. Ancak psikolojik ve davranışsal olarak belirli yeterliliğe sahip çalışanların içinde bulunduğu değişimin başarılı sonuç vereceği söylenebilir.

Değişim mühendisliği işin tüm yönlerini değiştirmektedir. Süreç değiştirdiğinde o süreçte çalışan insanların işleri de değişmektedir. Ayrıca çalışanların düşünme tarzları, davranış şekilleri ve inançlarının da yeni sürece uyacak şekilde değişmesi gerekmektedir. Ancak bu, mevcut çalışanların işten atılması anlamına gelmez; bununla bakış açısındaki değişiklik kastedilmektedir (Hammer ve Santon, 1995, s. 78). Tüm bu değişimler karşısında çalışanların kaygı ve korku içerisinde olmaları değişime karşı direnç göstermelerine neden olabilmektedir.

Üst yönetim ve çalışanlar değişim mühendisliği sonuçları konusunda yeterli bilgi ve motivasyona sahip olmamaları başarısızlığın nedenleri arasında yerini almaktadır. Yöneticiler çalışanların değişim mühendisliği konusundaki algılarını ve olumsuz görüşlerini değiştirmek için gerekeni yapmalıdırlar. Değişim mühendisliğinde başarı için tüm çalışanların katılımı gerekmektedir (Hamlin, vd., 2001; Walston ve Chadwick, 2003; Ertürk, 2009, s. 281; Teare ve Monk, 2002, s. 335; Özgen ve Günlü, 2008, s. 385). Ayrıca başarı, çalışanların değişime olan gereksinim hakkında pozitif görüşlere sahip olması ve değişimin etkilerinin olumlu olacağına inanması ile mümkündür (Hamlin, vd., 2001; Jones, vd., 2005, s. 362).

Değişim mühendisliğinin belirsizlik ortamı, sosyal ve ekonomik kayıplar konusunda endişe yaratması, mevcut işte değişikliklerin meydana gelmesi, çalışanların alışkanlıklarından vazgeçmelerini gerektirmesi gibi unsurlar çalışanların değişime karşı direnç göstermesine zemin oluşturabilmektedir. Değişime karşı direncin nedenlerini Kaynak (1995) “sosyal, psikolojik ve ekonomik” faktörler olarak belirtirken, Sabuncuoğlu ve Tüz (2005) bu faktörlere ek olarak “rasyonel” faktörünü eklemiştir.

Ayrıca direncin nedenlerini Koçel (2015) “işle ilgili, kişisel ve sosyal nedenler” olarak bölümlendirdiği görülmektedir (Certo, 1995). Koçel (2015) çalışmasında belirttiği üzere, değişime karşı kişisel direnç nedenleri altında yer alan bireyin yeni şeyler öğrenme zorluğu ve dar görüşlülüğü, değişime karşı direncin oluşmasına temel oluşturabilir. İşletme içerisinde oluşan bu direnç ile başa çıkmak değişim mühendisliği uygulayıcıları için önemli bir sorun olarak görülebilmektedir. Ancak değişim mühendisliğinin sorunların çözümü için gerekli olan yetenek ve güce sahip olduğu söylenebilmektedir.

Değişim mühendisliğinin başarısında ya da oluşabilecek dirençlerde kritik rol oynayan sürecin tümünde yer alan bazı yürütücüler bulunmaktadır. Çünkü değişimi işletme değil çalışanlar gerçekleştirecektir. Burada önemli olan doğru kişilerin belirlenmesi ve etkin kombinasyonların oluşturulabilmesidir (Hammer ve Champy, 1994, s. 93).

Değişimin başarılı sonuçlar verebilmesi için çalışanların değişime açık olması gerekmektedir. Bunun için bireylerin bilişsel ve duygusal olarak değişimi benimsemeleri ve değişimin hedefleri doğrultusunda çalışanların hareket etmeleri gerekmektedir (Holt vd., 2007, s. 235). Ayrıca çalışanların değişim için hazır olması ve değişimi desteklemesi işletmenin değişim sonrası hedeflerine ulaşmasında etken rol üstlenebileceği söylenebilir (Armenakis ve Harris, 2002). Cochran, Bromley ve Swanda (2002)’nin güvenlik alanında yaptıkları çalışmada; değişime açıklığı, değişime karşı pozitif tutum ve pozitif duygulara sahip olmak şeklinde ifade etmiştir.

Değişimi gerçekleştirmek için çalışanın gerekli beceriye sahip olması ve değişimin içerisinde destekler nitelikte yer alması değişime açıklığın gelişmesine katkı sağlar (Cunningham vd., 2002, s. 377). Ayrıca değişime açıklığı oluşturmak için birçok çalışanın bireysel algıları değiştirilmelidir. Farklı bilişsel düzeylere sahip çalışanların algı düzeyleri de farklı olacaktır. Dolayısıyla bu kişilerin değişime hazır olmasının sağlanması gerekmektedir (Armenakis, vd., 1993).

Morris vd., (1998)’nin yapmış oldukları çalışmada Amerikalı çalışanların Çinli, Hint ve Filipinli çalışanlara göre daha fazla değişime açık oldukları görülmüştür. Dolayısıyla değişime açıklık konusunda kültürel etkilerin olduğu ve göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilebilir.

Değişim mühendisliği sürecinde çalışanların tutumları ve değişime açık olmaları sürecin verimli işlemesi adına önemli bir ayrıntıdır. Değişime açıklık tutumları; D-duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak sıralamak mümkündür. Duygusal tutum; çalışanın

değişimden mutlu olması durumu olarak ifade edilebilir. Ayrıca çalışanlar değişimin gerçekleştirilmesi açısından hevesli ve diğer çalışanlara değişimi desteklemeleri açısından tavsiyelerde bulunmaktadır. Bilişsel tutum; çalışanın değişimin olumlu getirilerine inanması olarak belirtilebilir. Bu grupta yer alan çalışanlar bireysel çıktılara inanıp inanmaya bilir. Ayrıca değişime olan desteğinin ne derece olduğunu, kendisinin değişim karşısında değişip değişmeyeceğini belirtmektedir. Davranışsal tutum ise; değişim aşamasında çalışanın bu değişim içerisinde yer alması ve değişime katkı sağlaması durumudur. Çalışanın değişimi desteklemesi ve sağlayacağı yararlarından faydalanmaya çalışması durumudur. Aslında bu durum çalışanın değişime karşı oluşturduğu davranışlar toplamı olarak belirtilebilir (Dunham, vd., 1989).

Dünyadaki değişimi yakalamak isteyen birçok işletme değişim mühendisliği uygulamasını gerçekleştirerek başarılı sonuçlar almıştır. Bu işletmeler arasında; IBM Credit, Kodak (George ve Weimerskirch, 1998), Ford Motor (Hammer, 1990), Taco Bell, Hallmark, Capital Holding, Wal-Mart (Hammer ve Champy, 1994), Bell Atlantic (Krajewski, vd., 2007), Johnson&Johnson, Pepsi Co, Chrysler, Shell Oil, GTE, EDS, Hawlett Packard (Hammer ve Santon, 1995), Liberty Mutual Insurance (George ve Weimerskirch, 1998), Miller Bira, Westinghouse Eap, Chloride, K. Shoes Ltd., Coca Cola, Cummins Engine, Ge Aircraft, Milcom Communication, Dun & Brodstreet (Ölmez, 2008, s. 61-66), AT&T (Hall, vd., 1994), Motorola, Cadillac Motor Car Company, Dana Commercial Credit (George ve Weimerskirch, 1998), Nucor Steel (Gök, 2016, s. 115), Polat A.Ş., Temsa, Türk Sandoz, Dimes (Ölmez, 2008), Netaş (Erden, 2006; Bursalı, 1996), Arçelik (Gök, 2016; Koçak, 2001; Bursalı, 1996), Migros, Garanti Bankası (Bursalı, 1996), Karsan (Türkmen, 1997), Ritz Carlton, ITT Sheraton, Radisson, Hilton (Aksu, 1999, s. 153) gibi işletmeler yer almaktadır. Dünya’da değişim konusunda çalışmalar yürüten zincir otel işletmelerinin ve Taco Bell (yiyeceklerin hazırlanma sürecinde kullanılmıştır) gibi yiyecek içecek işletmelerinin de yer aldığı görülmektedir. Cox vd., (2011) yaptıkları çalışmada restoran işletmelerinin değişime ayak uydurması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca Sidney’de bulunan bir restoran değişime giderek “Yaratıcılık” departmanı oluşturmuştur ve TripAdvisor’da birinci sırada tercih edilen işletme olarak yer almıştır (Messina, 2014’den aktaran Albayrak, 2017). Bu durum değişimin hizmet yoğun işletmelerde de uygulanabileceğinin bir kanıtı olarak belirtilebilmektedir. Burada önemli olan değişimi gerçekten anlamak ve gerçekçi hedef

ve vizyon doğrultusunda değişimi topyekün destekleyerek uygulayabilmek olduğu söylenebilir.

Değişimin başarısı için çalışanların değişime açık olması ve değişimi desteklemeleri kilit rol üstlenmektedir. Çalışanların değişim yanlısı davranışlarda bulunarak değişime katkı sunması önemlidir. Değişim içerisinde çalışanların davranışlarını belirleyen etkenlerden biri de sahip oldukları kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri çalışanın iş çevresine uyumunu, performansını, tutumlarını ve davranışlarını belirleyen önemli bir unsurdur. Dolayısıyla çalışanların kişilik özelliklerinin değişime açık olması değişimin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi açısından dikkate alınması gereken bir konudur.

3. KİŞİLİK VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişilik kavramı, insan hayatının yüzyıllarca bir parçası olarak ilgi görmesine karşın bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda, kişilik psikolojisinin ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Mc Adams, 1997).

Geçmişten günümüze kadar kişilik farklı açılardan incelenmiştir. Bu incelemelere rağmen araştırmacılar ortak bir kişilik tanımlamasında bulunamamışlardır. (Şimşek, 2006, s. 18; Baymur, 1996, s. 251). Ortak bir payda da buluşulamamasının, kişiliğin karmaşık ve çok yönlü bir yapıda olması ve araştırmacıların kişilik kavramını kendi alanlarına göre yorumlaması bir neden olarak söylenebilir.

Kişilik, yaşamı sürdürmenin temeli şeklinde yorumlanabilir. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler, bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleri olarak nitelendirilmektedir (Drake ve Smith, 1978, s. 59). Bazı araştırmacılar ise kişiliği, fiziksel, zihinsel ve tinsel özelliklerin bir karışımı olarak; görünüş, düşünce, davranış ve duyguların kişiliğe yansımaları şeklinde ifade etmektedirler (Schermerhorn vd., 2000, s. 64-65; George ve Jones, 1996, s. 34-35; Hellriegel ve Slocum, 2004, s. 38; Usal ve Aslan, 1995, s. 72; Ertürk, 2010, s. 57; Şimşek, vd., 2003, s. 73).

Allport 50'ye yakın kişilik tanımını inceleyerek bu tanımların kişiliğin davranışsal, sosyal uyarıcı ve derinlik psikolojisi kapsamında yapılan tanımlar olmak üzere üç kategori altında toplamıştır. Bu incelemeler doğrultusunda Allport (1937) kişiliği, *“bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünleşmesi olarak”* tanımlamıştır (Tolan vd., 1991, s. 120).

Diğer bir tanıma göre ise kişilik, bireyin diğer insanlarla olan etkileşimlerinde gösterdiği tutarlı ve değişmeyen, ahenk içerisindeki birçok unsurun meydana getirdiği tutum, davranış ve kazanılmış tecrübelerin bir bütünü olarak belirtilmektedir (Ertürk, 2010, s. 58).

Kişilik, davranışsal açıdan bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde yer alan farklılıkların kendi davranış tarzına ve yaşam biçimine yansımalarıdır (Göktürk, 1999, s. 13-14; Ertürk, 2010, s. 62). Bireyin bu yaşam biçimi içinde yetenekleri, kişisel özellikleri, arkadaşlık ilişkileri ve zihinsel yönü de yer almaktadır (Erdoğan, 1991, s. 236). İç ve dış çevrenin etkisindeki kişilik, bireyin biyolojik, psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, niteliklerini, konuşma üslubunu, dış görünümünü, çevreye uyum tarzını, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını barındırmaktadır (Yelboğa, 2006, s. 198; Usal ve Kuşluyan, 1998, s. 76). Kısaca kişilik kişinin sahip olduğu tüm özellikler olarak ifade edilebilir.

İnsanlar benzer özelliklere sahip olsa bile kişilik kavramı insanlar arası farklılıklar üzerine oluşmuş kendine has bir olgudur. Bireyin sahip olduğu kişilik çevresiyle kurduğu ilişkinin şeklini belirler (Ertürk, 2010, s. 59-62; Dinçer ve Fidan, 1996, s. 290-292). Bireyi kendi kılan yani tek yapan şey sahip olduğu özelliklerin bütünüdür. Bireyin kurduğu ilişkilerde sahip olduğu kişiliğin etkileri görülebilmektedir. Çünkü kişiliğin bireye çevresiyle olan ilişkilerde belirli özellikler ve roller yüklediği söylenebilir.

Kişiliğin temel özellikleri, bireyin çevreden edindiği eğilimler, bireysel denge, kişiliğin özneliği ve davranışlar toplamı olarak belirtilmektedir (Usal ve Aslan, 1995, s. 74-75; Şimşek, vd., 2003, s. 74; Eren, 2006, s. 84-85; Güney, 2006, s. 184; Erdoğan, 1991, s. 246-247). Ayrıca Şimşek vd., (2003, s. 74) ve Güney (2006, s. 188) kişiliğin davranışlara yön verici bir özelliğinin olduğunu da belirtirken Usal ve Aslan (1995, s. 74), Eren (2006, s. 84-85) ve Güney (2006, s. 188) ise kişiliğin karakter kaynaklı özelliğine de dikkat çekmektedir.

Kişiliğin ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış özellikleri bireyin kişiliğini oluşturur ve toplumda kendine özgü bir yer edinen birey sosyal hayatına devam eder (Güney, 2006, s. 188). Bireyin kendine has kişiliği ve özellikleri çerçevesinde toplumda bir rol üstlenerek yaşamını sürdürdüğü ifade edilebilir.

Kişiliğin belirleyicileri olarak nitelendirilen mizaç, karakter ve yetenek bileşenlerinin kişilik kavramı ile iç içe olduğu söylenebilmektedir. Mizaç, *“bireylerin doğasında yer alan, yaşamları boyunca değiştiremedikleri genetik, yapısal ve davranışsal*

özelliklerdir” (Yumru vd., 2008, s. 232) ayrıca mizaç kişinin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini de temsil eder (Güleç, 2010, s. 6). Mizacın davranışa olan etkisi çevresel unsurlarla şekillendirilmektedir (İnanç, vd., 2010). Bireyin kalıtsal olarak var olan mizacı, çevreyle etkileşime girmesiyle değişebilir ve gelişebilir. Mizacın genlerle taşındığı ancak çevresel faktörlerle geliştiği varsayımı yapılabilir.

Karakter, genellikle insanın kişiliğinde doğuştan sahip olduğu ve çevresiyle etkileşim sonucunda oluşan eğilimlerin tümüdür (Eren, 2006, s. 84). Bireyin karakteri, yaşadığı toplumun sahip olduğu değer yargılarından ve kişisel özelliklerinden (Köknel, 1993), aldığı eğitimden ve sosyo-ekonomik özelliklerinden etkilenerek oluşmaktadır (Demir, 2012, s. 5; Yumru vd., 2008, s. 232). Zamanla öğrenilerek değişebilen karakter kavramının mizaca göre daha değişken olduğu ve çevresel unsurlardan daha fazla etkilendiği ifade edilebilir. Kişiliğin yapısında yer alan karakter kavramının çevresel etkilenme ve öğrenme ilişkisinden dolayı kişiliğin öğrenebilen bir özelliğinin olduğu belirtilebilir.

Kişiliğin bir parçası olan yetenek, kişiliğin şekillenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Yetenek bireyin kişiliğini etkilemesinin yanında güdülenmesini de sağlar (Morgan, 1986, s. 319-320). Zihinsel ve fiziksel olarak ayrılan yetenekler bireye özgüdür (Güney, 2006, s. 197). Yeteneklerin bireye göre farklılık göstermesi kişiliklerin de farklılık gösterdiğinin bir kanıtı olabilir.

Bu üç ana bileşenin dışında kişilik teorilerine bakıldığında, kimlik ve benlik kavramlarının psikanalitik kuram dahilinde betimlenmediğinden dolayı benlik psikolojisi kuramcılarının konuyu ele aldığı görülmektedir. Benlik, toplumsal yaşantı sonucunda kazanılan bir oluşum iken kimlik ise, benlik olgusunun bütünleşmiş ve değişmez unsurlarını betimlemektedir (Karabacak, 2010, s. 17-18).

Sonuç olarak, kişiliği oluşturan bileşenlerden karakter; kişiliğin ahlaki yönünü, mizaç; duygusal yönünü, yetenek; bireyin zihinsel ve fiziksel kapasitelerini tanımlar ve açıklarken, benlik; kişinin bireysel değerlendirmelerini ve algılarını, kimlik ise kişinin belirli bir kimse olduğu şeklinde belirtilebilmektedir. Kişiliğin geniş bir kavram olduğu ayrıca tüm bu bileşenlerin kişiliğin kendisiyle yakından ilişkili olduğu görülebilmektedir. Kişiliği oluşturan ve onu etkileyen her faktörün, bu bileşenleri de etkileyeceği ve sonunda kişilik denen kavramın oluşacağı sonucuna varılabilir.

Kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde yer alan bazı faktörlerin etkili olduğu belirtilebilmektedir. Bu faktörler biyolojik/kalıtsal ve fiziksel etkenler, çevresel etkenler,

sosyo-kültürel etkenler (Soysal, 2008, s. 7-8; Erkal, 2009, s. 251-253; Ertürk, 2010, s. 60-61; Güney, 2006, s. 188-193; Şimşek vd., 2003, s. 74; Eroğlu, 1995, s. 143-148; Usal ve Aslan, 1995, s. 72; Eren, 2006, s. 83-84; Dinçer ve Fidan, 1996, s. 293-296), coğrafi ve fiziki etkenler (Ertürk, 2010, s. 61; Şimşek vd., 2003, s. 74; Eroğlu, 1995, s. 143-148; Dinçer ve Fidan, 1996, s. 293-296; Soysal, 2008, s. 7-8), kitle iletişim araçları, sosyal gruplar içindeki yetişkinler ve yaşlılar grubu, doğum sırası etkenleri (Şimşek vd., 2003, s. 74; Güney, 2006, s. 188-193; Eroğlu, 1995, s. 143-148; Dinçer ve Fidan, 1996, s. 293-296), sosyal sınıf etkeni (Güney, 2006, s. 188-193; Eroğlu, 1995, s. 143-148; Dinçer ve Fidan, 1996, s. 293-296; Soysal, 2008, s. 7-8), bireyin sahip olduğu yetenekler etkeni (Usal ve Aslan, 1995, s. 72; Eren, 2006, s. 83-84), bireyin rolü ve görevi etkeni (Usal ve Aslan, 1995, s. 72; Eren, 2006, s. 83-84) ve bireyin çocukken oynadığı oyunlar (Ertürk, 2010, s. 62) din ve ahlak anlayışı (Eren, 2006, s. 84; Ertürk, 2010, s. 62) faktörü şeklinde sıralanmaktadır.

Kişiliğin tek bir etkene bağlı olmadan birden fazla faktörün etkisiyle belirlendiği görülebilmektedir. Bu nedenle kişiliğin, tüm faktörlerin etkileşimiyle şekillendiği ifade edilebilir. Tüm bu etkenler kapsamında kişiliğin, kişinin davranışlarını, duygularını, yaşam tarzını, düşüncelerini hatta tüm hayatını etkileyeceği ve o kişiye özgü farklılıklar katacağı söylenebilir.

Ayrıca bireyin kişilik özelliklerini anlamak, belirli bir işe veya çevreye uygunluğu konusunda katkı sağlamaktadır. Kişinin özellikleri çerçevesinde profilleri, sahip oldukları yetenekleri ve becerileri saptanabilir ve işin nitelikleri ve gerekleri ile karşılaştırılabilir (Drake ve Smith, 1978, s. 59-61). Bu karşılaştırmalar sayesinde işe uygun kişilik profiline sahip çalışanların işe alımı gerçekleştirilerek işin daha verimli işlemesi sağlanabilir.

İnsanların benzer özelliklere sahip olduğu kadar fiziksel görünümünde, tutum ve davranışlarında farklılıklar olduğu belirtilebilmektedir. Bu farklılıklar her çalışanın farklı yönetilmesi ve farklı motive edilmesini gerektirdiği gibi iş performansını, verimliliği (Yelboğa, 2006), stres ya da değişime uğramış bir sürece olan tepkileri de etkilemektedir (Erdoğan, vd., 2009). Amacına ulaşmak isteyen işletmelerin bireyin sahip olduğu kişiliği anlayabilmek adına konuya daha fazla eğilim göstermelerine ihtiyaç olduğu görülmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 290-292).

Soysal (2008) yaptığı çalışmada belirttiği üzere “*Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile*

iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumsuz etkiler” ifadeleri bu ihtiyacın bir sebebi olarak varsayılabilir.

Çalışanların kişilik özellikleri ile işin nitelikleri arasında uyumun olması iş verimini olumlu etkilediği gibi bireyin çalışma ortamındaki mutluluğunu ve başarısını da olumlu etkileyeceği söylenebilir. İşletmelerin işin niteliği çerçevesindeki işçi alımlarının kişilik özellikleri dikkate alınarak gerçekleştirilmesinin önem arz ettiği gibi gerekliliğin olduğu da varsayılabilir.

Kişiliğin, kişilik özelliklerinin ve davranışın anlaşılabilmesinin önemiyle birlikte konuya ilişkin birçok araştırma yapılmış, farklı teoriler ve kuramlar öne sürülmüştür. Bu kuramlar, insanları ortak noktalara, farklılıklara ve tutarlığa göre kategorize eden ve insan davranışını güdüleyen unsurları belirlemeye çalışan kişilik faktörleri ve özelliklerine odaklanmaktadır (Schober 2001’den aktaran Whitworth, 2008).

Kişilik teorileri, karmaşık olan insan davranışının düzene girmesi ve konuya ilişkin açıklamaların yapılması adına katkı sağlarken, bir çerçeve oluşturmaya da yardımcı olmaktadır. Sigmund Freud, Carl Jung ve Alfred Adler gibi araştırmacılar insan ruhunu araştırmışlardır. Bu araştırmalar doğrultusunda kişilik kuramları ve yeni kavramlar geliştirmişlerdir (Ewen, 1998). Kişilik kuramların ortaya çıkmasında Freud, Jung, Adler gibi araştırmacıların önemli katkıları olduğu görülebilmektedir.

Kişiliğe dair oluşturulan kuramların başında psikanalizci kuramlar gelmektedir. Sigmund Freud bu kuramın öncüsü olarak görülmektedir. Yaptığı çalışmada kişiliği “id, ego ve süper ego” olmak üzere üç temel unsur altında değerlendirmektedir. Freud bu üç unsurun birbiriyle etkileşmesi ile insan davranışının belirlendiğini ifade etmektedir (Atkinson, vd., 2002, s. 461-463). Freud çalışmasında kalıtım ve benlik kavramları üzerinde durmaktadır. Kişiliğin temelinde cinsel dürtülerin ve saldırganlığın olduğunu, insanların her yerde konuşulamayan, bastırılmış, unutulmaya çalışılan olaylar, duygular ve anıların içgüdülerle yüklü bir şekilde kişiliğin çıkış noktasını oluşturduğu belirtilmektedir (Usal ve Kuşluvan, 1998, s. 88-89; Weston, 1990’den aktaran Whitworth, 2008; Tolan vd., 1991). Freud’un çalışması incelendiğinde bilinç altına itilen duyguların kişiliğin oluşmasında etkili olduğu ve bireyin davranışlarını belirlediği sonucuna ulaşılabilir.

Freud tarafından geliştirilen kişilik kuramının, öznel olması, deneysel metotların uygulanamaması, cinselliğin çok fazla ön plana çıkması, nörotik güce dair bir sınırın olmaması gibi sebeplerle eleştirildiği görülmektedir (Erkal, 2001). Bu eleştirinin en

büyük sebebi olarak cinselliğin aşırı derecede öne çıkması ve davranışın ve kişiliğin oluşumunda en önemli etken olarak belirtilmesi varsayılabilir.

Freud'un kuramını izleyen Carl Jung insan zihninin, insanların tecrübeleri, ortak hatıraları ya da düşünce tarzlarının gelişiminden oluştuğunu bunun da kişiliğin belirlenmesinde önemli rol aldığını belirtmektedir. Ayrıca bilinçaltını bireyin kendi özgü bilinçaltı ve kolektif bilinçaltı olarak ayırmaktadır. Freud'un kişilik gelişiminde çocukluk döneminin etkili olduğu ifadesine karşın Jung ise orta yaş döneminin etkili olduğunu söylemektedir. İnsan kişiliğinin kökeninde tarihsel devamlılığın etkisinin olduğunu ve kalıtıma dayanan kolektif bilinç dışının varlığına yer vermektedir. Ayrıca insanları dışadönük ve içedönük olarak ikiye ayırmaktadır (Morris, 2002, s. 460-461; Tolan, vd., 1991, s. 159-161). Freud'un önemsedığı cinsel dürtülerin aksine Jung'un insanların manevi ve akılcı özellikleri üzerinde durduğu görülebilmektedir. Jung ve Freud arasında kişiliğin gelişiminde etken olan dönemlerin farklılık gösterdiği görülebilmektedir. Kişiliğin gelişiminde Freud'un belirttiği çocukluk döneminde, öğretilme durumunun daha etken olduğu söylenebilirken Jung'un orta yaş döneminde ise daha çok kişinin edindiği tecrübenin etken olduğu söylenebilir.

Adler, davranışın sosyal belirleyicilerinin önemi üzerinde durmaktadır. Kendilik kavramını, Freud'un ego kavramı yerine bireyin yaşantılarını yorumlayan, anlam kazandıran bir sistem olarak açıklamaktadır. Adler'i Freud'dan ayıran en önemli özelliklerin başında kişiliğin emsalsizliğini önemsemesi, üstünlüğe verdiği değer ve cinsel içgüdüye daha az önem vermesi kişiliğin temeli ve esası olarak kabul etmesi gelmektedir (Erkal, 2009, s. 257).

Eric Fromm kişiliği, ekonomik ve kültürel kökenleriyle ele almaktadır. İnsanın kişiliğinin onun sosyal sınıfı, eğitim durumu, dini ve felsefi altyapısı, mesleği ve benzer durumlarının bir yansıması olduğunu savunur. Yani, kişilik sosyal etkiler sonucu yaşam tecrübeleriyle oluşur (Şimşek, 2006, s. 19-20). Kişiliğin dış sosyal güçler ve kültürel etkilerce şekillendiği söylenebilir. Eric Fromm'un bilinç ve cinsel dürtülerin dışına çıktığı görülebilmektedir. Ayrıca çevresel unsurların kişiliğin gelişiminde etkili olduğu söylenebilir.

Freud'u esas alan Eric Ericson farklı bir bakış açısıyla incelediği kişilik gelişimine sosyal bir yaklaşım getirmiştir. Kişiliği, yaş çerçevesinde dönemsel olarak ayırmış ve dönemlerin etkisiyle kişiliğin gelişebileceğini ifade etmiştir. Freud'un aksine benlik kavramının kişiliği oluşturan bağımsız bir yapı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Eric

Ericson, Freud'un kişilik gelişim aşamaları olan "oral, anal, fallik, gizil ve genital" ayrımına ek olarak "genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk" faktörlerini eklemiştir (Morris, 2002, s. 463-466). Ericson'un kişiliğe sosyal bir yaklaşım getirmesi, ruhsal ve cinsel gelişim teorisi ile toplumsal gelişimin arasında bir bağ kurduğu ifade edilebilir. Ayrıca biyolojik olarak doğuştan gelen bazı özellikler ile ilgilendiğini de söylemek mümkündür.

Eric Berne, tıpkı Freud gibi kişiliği üç kısımda incelemektedir. Freud'un sevgi yoksunluğu kapsamındaki düşüncesi çerçevesinde ayrılmaktadırlar. İnsanların kendi kaderlerini kendilerinin belirlediklerini ve kişilik gelişimlerinde ilk yaşam deneyimlerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Karen Horney ise Adler gibi analitik psikoloji çözümlemesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapmakta ve kişiliğin temelinde endişe ve korkunun yattığını belirtmektedir (Eren, 2006, s. 87-89).

Harry Sullivan, kişiliğin varsayımsal olduğu ve kişiler arası ilişkilerden ayrı olarak üzerinde durulamayacağını belirtmektedir. Buna göre incelemenin odağı insan değil, ilişki durumudur. Kişiliğin gelişmesi durumunda biyolojik etmenleri kabul etmesinin yanında daha çok sosyal belirleyicilere (kültür-toplum) önem vermektedir (Erkal, 2009, s. 258). Harry Sullivan'ın görüşleri Eric Fromm'un düşünceleriyle birebir örtüşmese de bireyin kişiliğinin dış çevre unsurlarından etkilendiği konusunda benzerlik gösterdikleri genel sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca Freud ve Adler'in biyolojik etmenlerin kişiliğin gelişimindeki etkisine Harry Sullivan'ın da katıldığı görülebilmektedir.

Psikoanalitik yaklaşımları savunan araştırmacıların ortak özellikleri olarak kişiliği oluşturan etkenlerin, bilinçaltının oluşturduğu güdüler ve bu güdülere karşı oluşturulan tepkinin olduğu ifade edilebilir. Psikanalitik kuramlar, kişiliğin nasıl geliştiğine bakarken davranışı yönlendiren bilinçdışı güdülerini de araştırdığı söylenebilir. Bireyin dış çevresinin kişiliğin oluşumundaki rolünün ortaya çıkması ve konuya ilişkin çalışmaların gerçekleştirilmesi araştırmacıların bakış açıları farklı odak noktalarına yönelttiği görülebilmektedir.

Bu farklı bakış açılarının sonucu olarak meydana gelen davranışçı yaklaşım, psikolojinin ölçülebilir ve gözlenebilir olduğunu belirtmektedir. Bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının gözlemlenmesinin, kişiliğin gelişiminin kaynağını oluşturduğunu ileri sürmektedir (Özarslan, 2010, s. 37).

Davranışçı yaklaşım, öğrenme ilkelerini kullanarak davranışı değiştirmeyi hedefler. Bu yaklaşımda sistematik duyarsızlaştırma vasıtasıyla endişe uyandıran durumlarda

rahatlamanın öğrenilmesi; edimsel şartlama kullanılarak pekiştirme veya görmezden gelme aracılığıyla istenen davranışların güçlendirilmesi, istenmeyen davranışların zayıflatılması; gözleme dayalı öğrenme ile yeni davranışların kişiye kazandırılması sağlanmaktadır (Torun, 2007, s. 135). Bu yaklaşım, davranış çevrenin bir unsuru olarak görmekte ve kişiliğin gelişiminde çevrenin önemli bir aktör olduğu belirtilebilmektedir.

Kuramın önemli temsilcilerinden biri olan Pavlov, davranışların belli koşullanmaların sonucunda meydana geldiğini bunun da bireyleri etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu çıkarım sonucunda kişiliğin, öğrenmeler ve yaşam deneyimlerinin etkisiyle oluştuğunu belirtmektedir (Demir, 2012, s. 23-24). Davranışçı kuramla birlikte biyolojik etmenlerden uzaklaşıldığı ve bireyin dış dünyasıyla ilgili odak noktalarının oluştuğunu söylemek mümkündür.

Pavlov'un koşullanma ilkesinden yola çıkan Watson, davranışın öznel yargılamalar ve rüya yorumu gibi semboller aracılığıyla değil, nesnel olarak ölçülebileceğini ve klasik şartlandırmayla, bir kişinin duygularını kontrol edebileceğini belirtmektedir (Burger, 2006, s. 510-513). Pavlov, davranışın nesnelleşebildiğini göstermesiyle birlikte kişiliğin ölçümüne dair çalışmalara örnek oluşturabildiği söylenebilir.

Thondrike öğrenmeyi, bir sorunla karşılaşıldığında davranışların deneme yanılma hareketiyle bu sorunlara karşı çözüm oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu durumu araçlı koşullandırma şeklinde belirtmektedir. Bu koşullandırma, bir tepki ve bir uyarın verilmesi ile davranış pekiştiren bir metottur. Metot olumlu ya da olumsuz uyarının yarattığı etkiyi incelemesi sebebiyle önceki çalışmalardan farklılık göstermektedir (Miller ve Shelly, 2008, s. 71-72). Thondrike'nin Pavlov'un çalışmasından etkilendiği, koşullandırmanın üzerinde durduğu ve çalışmalarında yer verdiği görülebilmektedir.

Watson'un çalışmasını benimseyen Skinner, davranışsal olmayan algılama (bilişsel) kapsamında bir ödüllendirmeyi önemsemektedir (Cüceloğlu, 1991, s. 426- 427). Ayrıca Skinner pekiştireç diye bir unsur eklemiştir. Pekiştirmenin davranış şekillendiren ana öge olduğunu ve davranışın da tamamen dışsal koşullara bağlı olduğunu ifade eder. Bu yaklaşım, çevrenin bir fonksiyonu olarak gördüğü davranışın, kişilik gelişimindeki tüm algı, düşünce ve nitelikleri ihmal etmektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesinde davranışın dışsal nedenler ya da pekiştirmelerle kontrol edilebileceğini belirtmektedir. (Morris, 2002, s. 23; Miller ve Shelly, 2008, s. 72; Revelle, 1995).

Dollard ve Miller kişinin fizyolojik gereksinimlerince güdülendiğini ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunduğunu ve bu durumun bir koşullanma

davranışı şeklinde ile ifade edileceğini belirtmektedirler (Aytaç, 2000, s. 187). Freud'un psikanalitik kuramı ile benzerlik gösterdiği ve psikanalitik ile öğrenme kuramlarının birleşimi doğrultusunda hareket edildiği görülebilmektedir.

Bandura, davranışın öğrenildiğini ve çevrenin bu öğrenmede etkisinin olduğu konusunda benzer düşüncelere sahipken; davranışın, bir değerlendirme yapmaksızın ortaya çıkan tepkilerle oluştuğu varsayımına karşı çıkmaktadır. Bireyin gelişiminde hem bilişsel hem de çevresel unsurların payı olduğunu ve bireyin kendi dışındaki davranışların da bireyin öğreniminde etkili olduğunu ifade etmektedir. Birey, değerlendirilen olayların sonucunda davranışlarını oluşturur ve değiştirir (İnanç ve Yerlikaya, 2010, s. 46; Cüceloğlu, 1991, s. 426). Bireylerin öznel değerlendirmesinin davranışların nasıl şekilleneceği konusunda önemli yer tuttuğunu söylemek mümkündür. Bireyin çevresel çıkarımlar sonucunda davranışına yön verdiği ve diğer insanların sergiledikleri davranışlarının bireyin öğrenmesinde etkili olduğu da görülebilmektedir.

Rotter'ın kuramına göre birey bir davranışı o davranışın sonucunda bir beklentisini gerçekleştirebilmek için yapmaktadır. Bu beklenti veya değer çok az ise o davranışın gerçekleşmesi mümkün değildir (Cüceloğlu, 1991, s. 426). Bireyler, gösterdikleri davranışların devamını sağlayacak olan pekiştireçleri iç ve dış kontrol yönelimleri kapsamında, kendi iradeleri ya da kendi iradeleri dışındaki güçlerin kontrolünde olduğuna ilişkin genel bir inancı benimsemektedirler (Dağ, 1991). Denetim odağı olarak adlandırılan bu pekiştireçlerin bireyin sergileyeceği davranışın şeklini ve o davranışın sonuçlarını etkileyeceği belirtilmektedir (Özarlan, 2010, s. 37). Bandura'nın yaklaşımında sosyal çevrenin ve bireyin gözleminin ön plana çıkması ve Skinner'ın ödüllendirme üzerinde durması Rotter'ın kuramında yer alan bilişsel süreç ve algılama çerçevesinde örtüştüğü görülebilmektedir.

İnsanlar, hayatlarında meydana gelen olayların oluşum nedeni olarak sorumluluğu kendilerine yüklemesinin yanında kendilerinin dışındaki faktörleri de sorumlu tutabilmektedirler. Bireylerin yaşadıkları ve algıladıkları ile kontrol odağı arasında da manidar farklılıkların olabileceği ileri sürülmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2008, s. 574). Davranışın gerçekleşmesinden sonraki beklenti ile sonuca verilen önemin davranışın şekillenmesi konusunda etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca değer ve beklentinin bireyde önem arz ettiği belirtilebilir.

Davranış kuramları bilinçaltına, psikodinamik unsurlara ve davranışların temelinde yatan duygulara önem vermediği için genellikle eleştirilmektedir (İnanç ve Yerlikaya,

2010, s. 47). Davranış kuramcılarının davranışın oluşumunda rol oynayan derin sebepleri çok fazla irdelemedikleri ve biyolojik etmenlerin kişiliğin gelişimindeki payını göz ardı ettikleri söylenebilir.

Pavlov ve Watson bilinç gibi zihinsel kavramları reddettiklerinden biyolojik sınırların yanında bilişsel süreçlerin (düşünceler, algılar, beklentiler) etkilerini de önemsemedikleri görülmektedir (Myers ve Dewall, 2017, s. 304).

Mevcut durumlardaki şartlar ve bireylerin karakter özellikleriyle olan ilişkisi, insanın dış çevrenin etkisiyle davranışını şekillendirme fikrinin olumsuz tepkilere neden olması beraberinde yeni bir kişilik oluşumunun doğmasına sebebiyet vermiştir. Bu düşünce davranışın bireyin ve diğer insanların dünyayı nasıl algıladıklarına ve düşündüklerine bağlı olarak şekillendiğini belirtmektedir (Özarslan, 2010, s. 40). Bireyin dünyayı nasıl gördüğüyle ilgili olarak kişilik yapılarının bu açıdan anlamlandırılabilirliği ve tanımlanabilirliği çıkarımında bulunulabilir.

Birey algısının üzerinde duran hümanistik kuram, davranışçı ve psikanaliz kuramların aksine insanı tarif edilenin ötesinde bir varlık olarak betimlemektedir. İnsana verdikleri önem çerçevesinde diğer kuramlardan ayrılır. Çünkü geçmiş veya gelecek değil hümanistik kuram da yaşanan an önemlilik göstermektedir. İnsanın anlaşılabilirliği için bireyin davranışlarının yine bireyin içsel gözlemi sayesinde olabileceğini savunmaktadır (Dursun, 2008, s. 20). Davranışçı kuramın üzerinde durduğu dış çevre unsurlarının kişilik üzerindeki etkisini bir kenara bırakan hümanistik kuramın bireyin kendi algısının kendi davranışı üzerinde yön verici özellik taşıdığı vurgusuna ulaşılabilir.

Hümanist kuramın vurgusu birey üzerindedir, biyolojik faktörlerin sınırlı etkisini kabul eder ancak davranışları özgür tercihin yönlendirdiğini belirtir (Torun, 2007, s. 135). Hümanist kuramın davranışları kontrol etmeye çalışmadığı görülebilmektedir. Dolayısıyla insanı daha özgür kıldığı ve bu özelliğiyle de diğer kuramlardan daha fazla özgür olduğu varsayılabilir.

Bu kuramın öncülerinden olan Rogers (1959)'ın kişilik kuramının ana kavramı benliktir. Benlik, bir kimsenin kendisini kendi yapan algı, fikir ve değerlerden oluşmaktadır. Kişinin kendisinin kim olduğunun ya da ne yapabilirimin farkında olmasını kapsamaktadır. Algılanan benlik, kişinin kendi dünyasını etkilediği gibi davranışın algılayışını da etkilemektedir.

Benlik bilincini önemseyen Rogers, bireylerin mümkün olan ölçüde gelişmesi için doğuştan gelen bir motivasyona sahip olduklarını ve kişiliği motive eden öğenin kendini

gerçekleştirme dürtüsü olduğunu belirtmektedir (Rogers, 1951'den aktaran Whitworth, 2008). Bir kimsenin sahip olduğu benliği o kimseyle ilgili düşüncelerini, kanaatlerini ve algılamalarını kapsamaktadır. Benlik her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Bir kimsenin yetenekli olmasına rağmen kendisini yeteneksiz bulması örnek gösterilebilir (Cüceloğlu, 1991, s. 428). Benlik kuramı Freud'un önemseydiği bilinçaltını ve gelişim dönemlerini ve Skinner'ın davranışı şekillendiren unsurlarını (pekiştiricilerini) göz ardı ettiği ayrıca davranışı oluşturan sebeplere ilişkin söylemlerinin olmadığı görülebilmektedir.

Maslow, psikanaliz kuramından etkilenmesine karşın bu kuramı eleştirerek kendi kuramını geliştirmiştir. Maslow, kişiliğin gelişimi için bireyin ihtiyaçlarının yeterince doyuma ulaştırılması ve kendini gerçekleştirmek için güdülenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Mikulincer ve Shaver, s. 256). Oluşturduğu gereksinimler hiyerarşinin başlangıcının biyolojik gereksinimlerden geldiğini belirtirken, alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmemesine karşın üst düzeydeki ihtiyaçların da bireyin davranışını etkilediğini ifade etmektedir (Atkinson, vd., 2002, s. 478-480).

Maslow ile Rogers kuramları arasında bireyin kendini gerçekleştirme arzusu kapsamında benzer düşünceleri paylaştıkları görülebilirken, Rogers, araştırmalarını hastaları üzerinde uygulamalarla geliştirirken Maslow'un sağlıklı insanlar üzerinden araştırmalarını geliştirmesi iki kuramcı arasındaki farktır.

Davranışçılığın ve uyaran tepki psikolojisinin darlığı bilişsel kuramın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bilişsel kuram algılama, akıl yürütme, karar alma, hatırlama ve problem çözme gibi zihinsel süreçler üzerinde durmaktadır. Bu kuram özel davranışları zihinsel süreçler temelinde yorumlayıp nesnel bir şekilde incelemektedir (Atkinson, vd., 2002, s. 13). İnançların duygu ve davranışları, duygu ve davranışların da inançları etkilediği ileri sürülmektedir. Bilişsel kuramcılar, kişilik farklılıklarını insanların bilgi işleme süreçlerindeki farklılıklara bağlı olduğunu ifade etmektedirler (Miller ve Shelly, 2008, s. 40; Burger, 2006, s. 606).

Bilişsel kuramcılardan biri olan Kelly, insanların sürekli olarak kendi yaşantılarıyla ilgili varsayımlar geliştirerek bunları sınıadıklarını belirtmektedir. Bu değerlendirme sonrasında oluşan şablonlar eğer olaylar ile benzerlik gösterirse daha sonra kullanmak üzere saklandığını, uymadığı takdirde ise üzerinde bazı değişikliklerin yapıldığını belirtmektedir. Hiçbir insanın kişisel yapıları bir diğer insaninkine benzer özellik taşımaz ve hiç kimse zihnindeki yapılarını birbirine benzer şekilde düzenlemez (Burger, 2006).

Kişilerin yaşadıkları dünyada hem kendilerini hem de gerçekleşen olayları yorumladıkları ve oluşan yargılar çerçevesinde hareket ettikleri varsayılabilir. Kişilerin birbirinden farklı algıya sahip olmaları ve bu farklılıkların kişilerin davranışlarına yansıdığı söylenebilir.

Piaget ve Kohlberg, ahlaki gelişim evrelerinin bireylerin bilişsel yetenekleri tarafından belirlendiğine inanmaktadırlar. Piaget ahlaki ölçütlere önem vermektedir ve bireyde ahlak gelişiminin tanımlanmasına ilişkin bilişsel bir gelişim kuramı geliştirmiştir. Piaget’a göre ahlaka dair kavramalar ilk evreden başlayarak değişmez, bir sıra çerçevesinde gelişmektedir. İlk evre olan ahlaksal gerçeklik ilkesinin meydana geldiği evreyi geçmeyen birey özerk evreye ulaşamamaktadır. Ayrıca evreler bireylere göre farklılık göstermektedir. Toplumsal kuralların anlaşılıp kabul edilmesi, adalet, eşitlik ve karışıklığa ilişkin düşünceleri içermektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2010, s. 220). Bireyin zihinsel gelişiminin doğumdan yetişkinliğe kadar devam ettiğini belirtmektedir (Miller ve Shelly, 2008, s. 93).

Zihinsel gelişimin kişiliğin gelişimi üzerindeki etkinliğinin savunulduğu görülebilmektedir. Zihnin kademe kademe gelişmesi bireyin gelişim dönemleriyle paralellik göstereceğinden bireyin davranışlarında dönemsel olarak farklılık gösterebileceği söylenebilir. Freud ve Ericson’un da kişiliğin gelişiminde dönemlerin rolü üzerinde durması, kişiliğin oluşumunun doğumla başlayıp olgunluğa kadar devam ettiği savına varılabilir.

Davranışçı kuramcılar, davranışta değişme olarak nitelendirdikleri durum Piaget’a göre kişinin zihninde oluşan öğrenmenin dışı vurumu olarak tanımlanır. Ayrıca bilişsel gelişimin, beynin ve sinir sisteminin olgunlaşması ve bireyin çevreye uyumu sonucunda gerçekleştiğini belirtmektedir (Özdemir, vd., 2012 ,s. 570).

Piaget’in kullandığı klinik yöntem, zihinsel gelişimin yaş ve evrelere göre olması, evrelerin kaçınılmaz bir sırayla birbirini izlemesi durumu ve kuramın yeterli bir şekilde açıklamasının yapılmamasının eleştirilere neden olduğu görülmektedir (Child, 1993’den aktaran İnanç ve Yerlikaya, 2010, s. 135-136).

Bilişsel kuramda her birey karşılaştıklarını farklı algılamaktadır. Bu farklı algılamaların bireyin davranışını da etkilediği belirtilebilir. Davranışçı kuramcılar gibi bilişsel kuramcılar da davranışlar üzerinde yoğunlaşmaktadır ancak bilişsel kuramcıların davranışları zihinsel temelde değerlendirmesi ve öznel olmayan bir şekilde incelemesi bu iki kuramı birbirinden ayıran bir unsur olarak söylenebilir.

Zihnin kişiliğin gelişimine etkisi olduğunu savunan bilişsel kuramın devamı olarak varsayılabilir biyolojik kuram zihnin kaynağını oluşturan sinir sisteminin içerisindeki kimyasalların önemine dikkat çekerek davranışın gelişiminde önemli bir paya sahip olduğunu belirtmektedir. Biyolojik kuram davranış, sinir sisteminin içinde yer alan kimyasal olaylarla ilişkilendirme içerisindedir. Davranışların ve zihinsel süreçlerin kökenini meydana getiren nörobiyolojik süreçleri belirlemeye çalışır ve hafıza da dahil olmak üzere belirli beyin yapılarının önemini vurgular (Atkinson, vd., 2002, s. 11-12).

Biyolojik kuram; insan davranışlarının nedenlerini beyindeki yapılar, beyin ve sinir sisteminin içinde oluşan elektriksel ve kimyasal olaylar ve genetik faktörlerle açıklamaya çalışmaktadır (Çapan, 2014, s. 121). Bazı kişilik göstergelerinin kalıtımla geldiği öne sürülmektedir. Galton ve Gottesman, bazı kişilik özelliklerinin zamanla aynı ailenin bireylerinde görüldüğü ve bu benzerliğin genlerle taşındığı belirtilmektedir. Tyron, kalıtımla zekâ arasında bir ilişkinin varlığını tespit ederken Newman, Freeman ve Holzinger ise ikizler üzerinde yaptıkları çalışmalarda ikizlerin fizyolojik yapısı ile zekâ arasında benzerlik olduğunu ve bu benzerliklerin de benzer kişilik özellikleri oluşturduğunu ileri sürmektedirler (Burgess ve Bushell, 1969'den aktaran Şimşek, 2006, s. 20-21).

Biyolojik yaklaşım bazı görüşlerin doğrudan test edilmesinde zorluklarla karşılaştığı ve davranış değişikliklerine ilişkin yeterli bilgiyi sağlamaması açısından eleştirilmiştir (Burger, 2006, s. 379). Kişiliğin oluşumunu deneyimlere bağlamayan biyolojik yaklaşımın, kişilik üzerine yapılan çalışmalarla biyolojik unsurlar arasında bir ilişki kurduğu görülebilmektedir.

Tüm kuramcıların kişiliğin tanımlanabilmesi ve anlaşılabilmesi için farklı çerçevelerde kişiliği irdeledikleri görülebilmektedir. Çalışmaların farklı bakış açılarıyla gerçekleştirilmesi kişiliğin anlaşılması açısından geniş bir perspektif oluşturulmasında etkili olduğu söylenebilir. Tüm bu çalışmaların bireyin kişilik özelliklerinin ölçülebilirliği kapsamında zemin oluşturduğu ve bireyin davranışlarının anlamlandırılmasına yardımcı olduğu belirtilebilir. Kişiliğin anlamlandırılmasına dair yapılan çalışmaların dışında bireyin farklılıkları ve benzerliklerine ilişkin çalışmaların gerçekleştirilmesi kişilik özellikleri kuramının doğmasını sağlamıştır.

Kişilik özellikleri kuramı, bir insanın belirli bir kişilik özelliğini ne seviyede gösterdiğine göre bireyi kategorize eden bir kişilik boyutudur. Bu kuramın temelinde kişilik özelliklerinin kararlılık gösterdiği ve değişmez olduğu yer almaktadır. Bireyin

davranışının nedeniyle değil kişiliği betimlemek ve davranışı kestirebilmekle ilgilenmektedir (Burger, 2006, s. 236-237). İnsanın sergilediği daha genel davranışlarla ilgilendiği ve özellikleri itibariyle bireylerarası karşılaştırma imkanı verdiği söylenebilir. Kuram, bireyin davranışının sosyal çevrece belirlendiği, bireyin her durumda benzer davranmadığı, bireyin görünümünde bir bütünlük yakalayamadığı ancak özellik olarak nitelendirilen parçalara bölerek yapma bir görünüm oluşturdıkları açısından eleştirilmektedir (Cüceloğlu, 1991, s. 431).

Kişiliğin betimlenmesine ilişkin araştırmaların dilin ortaya çıkışına kadar dayandığı belirtilmektedir (Burger, 2006, s. 235). Kişilik özelliklerini, kullanıma uygun hale getirebilmek için dildeki sıfatların kullanımına başvurulmuştur. Klages (1926), Baumgarten (1933) ve Allport ve Odbert (1936) insanların doğal dilini bireylerin kişiliğinin anlaşılmasına dair bir kaynak olarak belirtmişlerdir (John vd., 1988, s. 175-176). Kişilik tanımlama terimlerinin incelenmesi ile özellikle de sıfatların temsili bir örneklemesinin, kişilik özelliklerinin temsili bir örneğini verebilir olması, dil ve kelimeler ile olan bir bakış açısının geliştirilmesine olanak tanımıştır (Saucier ve Goldberg, 1996, s. 62-63). Francis Galton dilin bireysel farklılıkların terimlerle kodlanabileceğini belirtmiştir (Goldberg, 1990, s. 1216).

Allport ve Odbert (1936) çalışmasındaki kişilik türlerine ilişkin açıklamaların hangilerinin sözlük kapsamında yer almasına dair ilk sınıflandırmayı, Norman (1967) yaptığı çalışmada geliştirerek kategorilere ayırmıştır. Ancak kategorilerin iç içe girmesi, tam anlaşılabilmesi ve kategoriler arasında kesin ve net sınırların olmadığı gözlemlenmiştir (Norman, 1967; Allen ve Potkey, 1981).

Yapılan araştırmalar sonucunda bir kişilik sözlüğü oluşturulmuş ancak bu sözlükte yer alan listenin uzunluğu sebebiyle bireylerin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde sorunlarla ve zorluklarla karşılaşmıştır (Goldberg, 1990). Bu nedenlerden ötürü kişilik sınıflandırmasındaki karmaşıklığın öncelikle giderilmesinin gerekliliğinin ortaya çıktığı söylenebilir.

Allport ve Odbert (1936) tarafından gerçekleştirilen kişilik sınıflandırmasının başlangıç noktası olduğu görülmektedir. Kişilik sınıflandırmalarına ilişkin çalışmalar yapan Eysenck kişiliği üç temel boyutta incelemiş ve kişilik özelliklerini üç grupta toplamıştır. Catell, Eysenck'in 3 faktörünün teorik olarak hatalı olduğunu ve geliştirilen kişilik tanımlayıcılarından ve önceki çalışmalarından yola çıkarak "16 Kişilik Envanterini" oluşturmuştur (Fehring, 2004; Boyle, vd., 2016, s. 41). Modelin,

insanların davranış, tecrübe ve farklılıklarının düzenlenmesi açısından daha kullanışlı olacak şekilde oluşturulduğu varsayılabilir. Ancak Catell'in orijinal modelinde öne sürülen faktörlerin sayı ve yapısının doğrulanamadığı, çeşitli hatalar bulunduğu ve modelin tam anlamıyla doğru olamayacağı ileri sürülmüştür (Tupes ve Christal, 1961, s. 12; Digman ve Takemoto-Chock, 1981).

Jung'un kişilik çalışmalarından yola çıkan Myers ve Briggs, Catell'in kişilik sınıflandırmasıyla benzerlik gösteren Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ölçeğini oluşturmuştur. Bu ölçek bireyleri dört boyuta ilişkin 16 kategoriye yerleştirmektedir. Fiske (1949) ise Catell'in modelini sadeleştirerek geliştirmesine rağmen 16 kişilik envanterinden elde edilen sonuçların yetersiz olması nedeniyle Tupes ve Christal (1961) yaptığı çalışmada diğer faktörlere göre daha güçlü tekrarlanan beş boyut tespit ederek beş faktör modelini ortaya çıkarmıştır (Tupes ve Christal, 1961; Aydoğmuş, 2011, s. 11).

Allport'la başlayan Catell ve Eysenck ile süregelen ayırıcı özellikler çalışmaları McCrae ve Costa ile gelişimini tamamlamıştır. McCrae ve Costa, Catell ve Eysenck kişiliğin iki kutuplu bir devamlılık belirttiğini ve normal bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedirler. McCrae ve Costa kişiliğin ana bileşenlerini; temel eğilimler, karakteristik adaptasyonlar, kapasite ve yatkınlıklar şeklinde belirtmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2010, s. 287-288).

Temel eğilimler biyolojik temelli olup ve tutarlılık göstermektedir. Karakteristik adaptasyonlar bireyin çevreyle olan uyumu sonrasında edindiği kişilik yapılarıdır. Kendilik kavramı ise bireyin kendisiyle ilgili düşünce, görüş ve değerlendirmelerden oluşmaktadır. Kişinin sahip olduğu inanç ve duygular bireyin davranışını etkilemektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2010, s. 289-290).

Genler, beyin yapısı ve hormonlar olarak belirtilen biyolojik unsurlar kişilik özelliklerinin oluşumunda etkilidir. Bireyin kazanımlarına ilişkin algılamalardan çok deneyimlenen nesnel yaşantılara vurgu yapılırken dış çevrenin bireyin kişiliğini etkilediği de belirtilmektedir (McCrae ve Costa, 2003).

Tupes ve Christal (1961) ile başlayan Beş Faktör Modeline ilişkin araştırma süreci Goldberg ve Costa ve McCrae'nin araştırmalarıyla gelişimini tamamlamıştır. Birçok araştırmada geçerliliği kanıtlanmış olan model yeni kişilik paradigması olarak kabul edilmiştir. Model dilin kişiliği tüm yönleriyle tanımlayan bir varsayımla oluşturulmuştur (Judge ve Bono, 2000). McCrae ve Costa'nın oluşturduğu modelin Catell'in oluşturduğu

modeller benzerlikler göstermesine karşın sınıflama sayısının beşe indirgenmiş olması modeller arasındaki farklılık olarak görülmektedir.

Tupes ve Christal (1961)'in tespit ettiği beş kişilik faktörünü Norman (1963), Borgatta (1964) ve Digman ve Takemoto-Chock (1981)'da çalışmalarında yer vermektedir. Norman (1963), Tubes ve Christal (1961)'in çalışmalarını inceleyerek örneklemelerin tümünde hep aynı beş ana faktörün tüm yan kişilik özelliklerini kapsadığını belirtmektedir. Model incelendiğinde beş boyut içerisinde çok sayıda kişilik özelliklerinin yer aldığı görülebilmektedir. Buradan yola çıkarak modelin kişiye özgü farklılıkları beş özelliğe indirgemediğini söylemek mümkündür. Ayrıca bütünsel bir bakış açısı getirdiği de söylenebilir.

Modeldeki boyutlar farklı çalışmalarda farklı değişken grupları içerisinde kullanılmıştır (Saucier ve Goldberg, 1996; Field ve Millsap, 1991; Goldberg, 1990; John, vd., 2008; Botwin ve Buss, 1989; Peabody ve Goldberg, 1989; Conley, 1985; McCrae ve Costa, 1985; McCrae ve Costa, 1987).

Birbirinden farklı faktörler içeren ve pek çok değişik yöntemlerle yapılan çalışmalar sonucunda sadece beşli faktörün süreklilik ve tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Kişilik envanterini Eysenck (1970, 1992) 3, Hogan (1986) 6, Tellegen (1993) 7 faktör altında incelerken Digman (1990), Goldberg (1990, 1993), John (1990), Ostendorf (1990), McCrae ve Costa (1987) ise 5 faktör kapsamında yer vermektedir (Saucier, 1997).

Catell ve Costa ve McCrae'nin geliştirdikleri modeller işletmelerde yapılan araştırmalarda sorunlarla karşılaşılması nedeni olarak bu modellerin klinik ya da iş haricindeki kişilik değerlendirmeleri çerçevesinde oluşturulması gösterilmektedir (Aydoğmuş, 2011, s. 21-23). Ayrıca Costa ve McCrae'nin (1992) geliştirmiş oldukları 60 maddeden oluşan ölçeğin uzun olduğu ifade edilebilir. Goldberg (1992)'in geliştirdiği modelde yer alan sıfatlar tek başına değerlendirildiğinde açık bir şekilde anlaşılamadığından karmaşaya yol açtığı belirtilebilmektedir. Beş Faktör Modelinin faktörleri üzerinden giderek John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından oluşturulan 5 boyut 44 maddeden oluşan ölçeğin daha kısa, anlaşılır ve kullanımının etkili olduğu söylenebilmektedir.

Ölçeğin kısa olması hem zamanın etkin kullanılmasını hem de yanıtlayıcıların daha istekli ve rahat olmalarını sağlayabilmektedir (Burisch, 1984, s. 218-219). İşletmelerde

yapılan çalışmalarda ölçeğin kısa ve anlaşılır olması hem çalışmanın verimliliği açısından hem de cevapların daha içten olması açısından etkili olabileceği söylenebilir.

İnsan psikolojisinde Beş Faktör Modeli'ndeki özellikler evrensel olarak kabul görmüş durumdadır. Yaygın bir kullanımı olmasının yanında temel kişilik özelliklerinin boyutları açısından en etkili model olarak görülmektedir (Schmitt vd., 2007; Feist ve Feist, 2008; Heine ve Buchtel, 2009; Myers ve Dewall, 2017, s. 590; Burger, 2006). Özellikle kişilik özelliklerinin ve büyük beşli kişilik envanterinin son yıllarda işçi alımlarında, iş performansı ve değerlendirmesinde ve bireyin iş çevresine uyumunun tahmin edilmesi açısından önemli ve kullanılabilir olduğu görülmektedir (Salgado, vd., 2001; Matthews, 1997; Hough, 1992; Burger, 2006).

Yukarıda bahsedilen Beş Faktör Modeli; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyime açıklık boyutlarından oluşmaktadır. Ayrıca boyutlar incelendiğinde kişilik özelliklerinin birbirine zıt iki ayrı kutuptan meydana geldiği görülmektedir. Dışadönüklük-İçedönüklük boyutu; hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, sıcakkanlı, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içerirken içedönüklük ise kararsız, enerjisi düşük, anti-sosyal olma şeklinde özellikleri kapsamaktadır (Somer vd., 2002, s. 23). Dışadönük insanların, yaratıcılığının (Sun ve Jin, 2009), iş tatminlerinin (Judge vd., 1997) ve iş performanslarının daha yüksek (Mount vd., 1998, s. 150) olduğu belirtilmektedir. Eysenck'in dışadönüklük boyutu kapsamında benzerlik gösterdiği söylenebilir. Dışadönük insanların değişime daha açık olduğu ve bu kişilik profilindeki kişilerin işletmelerin değişim düşüncelerine pozitif etkileyeceği tahmin edilmektedir.

Uyumluluk-Uyumsuzluk boyutuna bakıldığında nazik, saygılı, güvenilir, anlayışlı, merhametli, ılımlı, mert, hoşgörülü olma gibi alt boyutlar içerirken uyumsuzluk ise kendini beğenme, güvensiz, öfke, aldatma gibi özellikler yer almaktadır (Judge ve Bono, 2000). Moberg (2001, s. 50) yaptığı çalışmada uyumluluk ile uzlaşma arasında olumlu bir ilişki olduğu sonuca ulaşmıştır. Uyumlu kişiler sahip oldukları ilişkileri kaybetmemek için iş birliğine yakındır. Geleneksel yöntemlerle işlerini yapmaktadır (Sun ve Jin, 2009). Barrick vd., (2002) uyumlu kişilerin takım çalışmalarında etkili olduğu ve iş yaşantısında karşılıklı etkileşim sağlayan işlerin daha uygun olduğunu belirtmektedir. Uyumlu kişilerin yaratıcı özelliklerinin fazla olmamasına karşın değişimi düşünen işletmelerde oluşturulan değişim mühendisliği ekibinin uyumluluk özelliği yüksek olan kişilerce oluşturulması, sürecin daha verimli sürdürülmesi açısından etkili olabileceği varsayılabilir.

Sorumluluk-Hedefsizlik boyutu incelendiğinde dakik, özenli, çalışkan, güvenilir, bilgili, adil, kendine güvenen, dağınık, iradesi zayıf, güvensiz, umursamaz, dirayetsiz gibi alt boyutlar bulunmaktadır (McCrae ve Costa, 1987, s. 85). Sorumluluk duygusu fazla olan bireylerin üstlendiği işleri ve görevleri etkili bir şekilde tamamlamak için gereken çabayı gösterir ve sonuçlarına katlanır (Özen, 2011, s. 82). Sorumluluk duygusu yüksek olan kişiler ihtiyatlı davranırlar. Riskin getirdiği belirsizlikten dolayı risk almayı sevmeyizler (Raja, vd., 2004, s. 352). Bir görevin tamamlanması konusunda etkili olan bu özelliğe ilişkin çalışanların değişim esnasında etkili bir profil olduğu söylenebilir. Değişim sürecinde oluşabilecek sorunların çözülmesi aşamasında etken olan vazgeçmeme özelliğinin, sorumluluk duygusuna sahip çalışanlardaki varlığı bu dönemin sancılı geçişinde rahatlık yaratabileceği varsayılabilir.

Duygusal denge-Duygusal dengesizlik faktörünün alt boyutlarında endişe, kaygı, sinirlilik, güvensizlik, dengeli, sakin, dirençli, kendine güvenen, geleceğe ilişkin umutlu gibi birey özellikleri yer almaktadır (Somer, vd., 2002, s. 24). Duygusal dengesizliğe sahip bireylerin iş doyumunu ve tatmini oldukça düşük olmasına rağmen kendilerine olan güvensizlikleri nedeniyle işten çıkma eğilimi göstermezler. Bu tarz kişiler sosyal ilişkilerde oldukça zayıftır ve kontrol altına geçmek istemezler (Raja, vd., 2004). Değişim oldukça riskli ve zor bir süreçtir. Böylesi hayati bir aşamada işletmenin duygusal açıdan dengesiz kişilerle birlikte çalışması değişimin başarısının negatif yönlü seyir izlemesine neden olabilir.

Deneyime açıklık-Deneyime kapalılık boyutunda yer alan alt unsurlar ise hayal gücü yüksek, yaratıcı, meraklı, açık fikirli, değişikliği seven, geleneksel, hayal gücü dar, sanatsal değerlere ilgisiz gibi özelliklerdir (Trapnell ve Wiggins, 1990, s. 785). Deneyimlere açık olan kişiler yeniliğe ve değişime karşı açık olan ve destekleyen kişiler olarak görülmektedir (Judge ve Bono, 2000, s. 753). Deneyime açık olmayan bireyler otoriteye itaat eden, gelenekselci ve ilgi alanları dar olan bireyler olduklarından alışıldığın dışına çıkmayan görevleri gerçekleştirmek isterler (Feist ve Feist, 2008, s. 423). Değişimi gerçekleştirmek isteyen işletmelerin direncin en az olduğu deneyime açıklık özelliği gösteren kişilerle çalışması istenen hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından işletmeye katkı sağlayacağı düşünülebilmektedir. Ayrıca dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk özelliği taşıyan çalışanların eğitim, ödüllendirme ve iyi bir yönetimle değişime katkı sunabileceği söylenebilir.

Kişilik, yukarıda bahsedildiği üzere birçok alanda kullanıldığı gibi hizmet sektöründe de kullanımı söz konusudur. Otel çalışanlarının kişilik özellikleri üzerine Akgündüz ve Akdağ (2014), Develioğlu ve Tekin (2013), Tan (2017) ve Yıldırım (2014) çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ayrıca Arslan (2017), Özkan (2017) ve Serçeoğlu (2013) otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarda duygusal dengesizlik özelliğinin araştırmaları üzerinde negatif etkisi olduğu diğer kişilik boyutlarının ise pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şimşek ve Çetinkaya (2017) ise yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının kişilik özelliklerine ilişkin çalışma gerçekleştirmiştir. Yukarıda belirtilen çalışmalar kişiliği beş boyut altında incelemiştir. Ancak yararlanılan ölçekler farklı araştırmacıların geliştirmiş olduğu ölçeklerdir. Bu bilgiler kapsamında, kişilik kavramının hizmet sektöründe de önemli yer tuttuğu ve işletmelerce dikkate alınması gereken etkenlerden biri olduğu ifade edilebilir.

4. YÖNTEM

Önceki bölümlerde; değişim ve kişilik kavramları tanıtılmış ve bu kavramlar hakkında geliştirilen kuramlar ve yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise araştırmanın evreni, örnekleme, sınırlılıkları, hipotezleri ve veri toplama araçları açıklanmış, daha sonra araştırmanın analiz yöntemi aktarılmıştır. Kişilik özelliklerinin değişime açıklığa olan etkisini inceleyen bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde bulunan alakart ve masa hizmeti veren restoran çalışanları oluşturmaktadır. Eskişehir ilinin turizm potansiyelinin bulunması ve yer alan restoranların ulaşılabilirliğinin olması araştırmanın Eskişehir’de gerçekleştirilmesinin ana sebebi olarak söylenebilir (Evren ve Kozak, 2012; Kaşlı vd., 2015; Kızılırmak, 2006).

Evren araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birim iken örneklem ise evreni temsil yeterliliği olduğu kabul edilen küçük kütledir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 69-70). Örnekleme yöntemleri olasılığa dayalı örnekleme ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme olarak ikiye ayrılmaktadır (Kozak, 2015, s. 115). Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemine evrenin sınırlarının bilinmediği durumlarda başvurulabilir (Özen ve Gül, 2007, s. 412).

Bu çalışmada da örneklemin belirlenebilmesi için öncelikle il kültür ve turizm müdürlüğü ve belediye kayıtları araştırılmıştır. Ancak gerek İl Kültür ve Turizm

Müdürlüğü gerekse belediye kayıtlarında işletmelerin çalışan kayıtlarına ulaşamamıştır. Bu nedenle olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden kolayda örneklem kullanılmıştır. Kolayda örnekleme belirli bir mekandaki herkese belirli bir zamanda ulaşılması şeklinde belirtilir ve yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Kozak, 2015, s. 118; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s. 83). Özen (2000, s. 17) “Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme” adlı çalışmasında, Türkiye’de örgütsel/yönetimsel olguların incelenmesinde örgütlere girme ve araştırma yapmanın teknik zorluklarının sebebiyetiyle araştırmacıların kolayca ulaşabildiği örneklere yönelmelerinin kaçınılmaz olacağını belirtmektedir. Eskişehir’deki restoran işletmelerinin sayısının belirsiz olması ve bu işletmelerin içinde alakart ve masa hizmeti vermeyen (dönerci, kokoreççi gibi) işletmelerin de varlığının söz konusu olması araştırma evrenin belirsizliğini göstermektedir. Araştırma evreninin belirsiz olduğu durumlarda, örneklem büyüklüğünün %95 güvenilirlik düzeyi heterojen varsayımının 384 olduğu belirtilmektedir (Kozak, 2015, s. 113).

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada elde edilen veriler Eskişehir’de yer alan alakart ve masa hizmeti veren restoranlarda çalışanlar ile sınırlıdır. Bu sebepten ötürü sonuçların tüm restoranlar için genellenmesi mümkün değildir. Araştırma kapsamında elde edilen veri ve bulgular 2017-2018 yılları arasında gerçekleştiğinden başka bir zaman dahilinde genellenemez. Elde edilen veriler ulaşılabilen katılımcıların yanıtlarıyla sınırlıdır. Katılımcıların soruları doğru algılayamama, örgütsel ve bireysel kaygılarla sorulara doğru cevap vermemeleri söz konusu olabilir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın araştırma sorusu; çalışanların kişilik özellikleri değişime açıklığı etkilemekte midir? şeklinde oluşturulmuştur. Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan temel hipotezin yanı sıra değişim ve kişilik değişkenlerini daha detaylı incelemek için değişkenlerin alt boyutları da esas alınmış ve aşağıdaki şekilde hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Çalışanların kişilik özellikleri değişime açıklığı etkiler.

H1a: Çalışanların deneyime açıklık özelliği değişime açıklığı etkiler.

H1b: Çalışanların sorumluluk bilinci değişime açıklığı etkiler.

H1c: Çalışanların dışadönüklüğü değişime açıklığı etkiler.

H1d: Çalışanların duygusal dengeleri değişime açıklığı etkiler.

H1e: Çalışanların uyumluluğu değişime açıklığı etkiler.

H1f: Çalışanların kişilik özellikleri değişimin davranışsal boyutunu etkiler.

H1g: Çalışanların kişilik özellikleri değişimin bilişsel boyutunu etkiler.

H1h: Çalışanların kişilik özellikleri değişimin duygusal boyutunu etkiler.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla dokuz soru sorulmuştur. İkinci bölümde değişime açıklık ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek, 1' den 18' e kadar olan soruları içermektedir. Dunham vd., (1989) tarafından oluşturulan değişime açıklık ölçeği (Openness to Change) Klecker ve Loadman (1999) ile gelişmeye devam etmiştir. Klecker ve Loadman okul müdürleri üzerinde yaptıkları çalışmada Cronbach alpha katsayısını; duygusal boyut için .90, bilişsel boyut için .94, ve davranışsal boyut için .93 olarak bulmuştur. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Croanbach alpha katsayısını Sağır (2010) çalışmasında .94, Zadeoğluları (2010) .926 ve Bingül (2006) ise .898 bulmuştur. Klecker ve Loadman (1999)'nın çalışmasında okul müdürlerinin değişimi tam olarak desteklemedikleri sonucuna ulaşılmasına karşın değişimi gerçekleştirmek adına harekete hazır oldukları görülebilmektedir. Bu bağlamda katılımcıların değişime karşı tepkilerinin üç boyutta ölçülmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Klecker ve Loadman (1999) tarafından geliştirilen değişime açıklık ölçeği Bingül (2006) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından kabul edilebilir olması, katılımcıların ilgisini dağıtmayacak sayıda soru sayısına sahip olması, kullanımın yaygın olması, Türkçeye çevrilmiş ve Türkiye'de daha önce denenmiş (Sağır, 2010) olması sebebiyle bu çalışmada da benimsenmiştir. Değişime açıklık ölçeği "bilişsel, duygusal ve davranışsal" olmak üzere 3 boyut ve 18 alt boyuttan oluşmaktadır. Ankette yer alan 2., 3., 5., 6. ve 8. ifadeler ters sorudur (Klecker ve Loadman, 1999; Zadeoğluları, 2010).

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek için John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilmiş olan Büyük Beşli Kişilik Envanteri-BBKE (Big Five Inventory- BFI) kullanılmıştır. Bu ölçek evrensel olarak kabul görmüş olması, 56 farklı ülke ve kültürde uygulanmış olması, yaygın kullanımı ve diğer kişilik ölçeklerine göre daha az ifade bulundurmasının kullanımını kolaylaştırması sebebiyle tercih edilmiştir (Feist ve Feist, 2008; Heine ve Buchtel, 2009; Myers ve Dewall, 2017,

s. 590; Burger, 2006; Schmitt vd., 2007). Ayrıca çalışanların işe alımında, iş performansı ve bireyin iş çevresine uyumuna ilişkin tahminlerin yapılabilmesi açısından kullanılabilir özellik taşıması ve kültürlerarası bağlamda geçerlilik ve güvenilirliğin gösterilmiş olması diğer bir tercih sebebi olarak söylenebilir (Salgado, vd., 2001; Matthews, 1997; Hough, 1992; Burger, 2006; Schmitt, vd., 2007).

Büyük Beşli Kişilik Envanteri; “dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyime açıklık” olmak üzere 5 boyut ve 44 maddeden oluşmaktadır. Boyutların Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları sırasıyla “duygusal dengesizlik” .79, “dışadönüklük” .77, “deneyimlere açıklık” .76, “uyumluluk” .70 ve “sorumluluk” .78 olarak bulunmuştur (Schmitt vd., 2007). Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Sümer ve Sümer (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sümer, vd., (2005) tarafından Türkiye’deki ölçeğin Cronbach Alpha değerlerinin .66 ile .77 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür. John ve Srivastava (1999) kişilik envanterinin Cronbach Alpha katsayılarının .75 ile .90 arasında bulurken Fossati vd. (2011) yaptığı çalışmada ise değerleri .77 ile .81 arasında bulmuştur. Ayrıca üç ay ara ile uygulanan test tekrar test ölçümlerinde John ve Srivastava (1999) Cronbach Alpha katsayılarının .80 ile .90 arasında bulurken Fossati vd., (2011) ise iki ay süreli test tekrar test ölçümlerinde güvenirlik katsayılarını .75 ile .86 arasında bulurken değerlerin değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Beşli likert tipi ölçekte, katılımcılara her maddeye ne kadar katıldıkları sorulmaktadır. Seçenekler; “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Ankette yer alan 2., 6., 8., 9., 12., 18., 21., 23., 24., 27., 31., 34., 35., 37., 41. ve 43. ifadeler ters soru olarak yer almaktadır (John vd., 2008).

Ölçeklerin farklı kültürlerde ve farklı alanlarda (sektör) uygulanması halinde öncelikle soru formlarının en az 5 uzman tarafından incelenmesi gerektiği ifade edilir (Lester vd., 2014). Bu çalışmada ölçeklerin kapsam ve geçerliliğini tespit etmek için alanında uzman 9 akademisyen ile görüşülmüştür. Uzman görüşleri doğrultusunda yer alan kişilik ölçeğinde bazı ifadelerin birden fazla anlam taşıdığı belirtilmiştir. Bu sebeple birden fazla anlam taşıdığı belirlenen ifadeler bölünmüştür. Bu ek ifadeler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Ölçeğe Eklenen Ek İfadeler

Boyut		Orijinal Ölçekteki İfade	Uzmanlarca Belirtilen İfade
Dışadönüklük Boyutu		Ketum, vakur, mesafeli biriyim	Ağzı sıkı biriyim
			Ağır başlı biriyim
			Mesafeli biriyim
		İddialı, hakkını savunan bir kişiliğe sahibim	İddialı biriyim Hakkını savunan bir kişiliğe sahip biriyim
Uyumluluk Boyutu		Yardımsaver ve bencil olmayan biriyim	Yardımsaver biriyim Bencil biriyim
Deneyime Boyutu	Açıklık	Maharetli, derin düşünen biriyim	Pratik zekâlı biriyim
			Derin (ince) düşünen biriyim

Uzman görüşleri dikkate alınarak son düzeltmeler yapıldıktan sonra anket formunun değerlendirilmesi için 17.12.2017- 01.01.2018 tarihleri arasında Eskişehir ilinde masa hizmeti ve alakart hizmeti veren restoranlarda çalışan 69 katılımcıya pilot anket uygulanmış, eksik doldurulan anketler çıkartılarak geriye kalan 60 anket analize tabi tutulmuştur. Pilot çalışmada belirli istatistiki analizlerin yapılabilmesi için en az 30 katılımcının olması gerektiği kabul edilebilmektedir (Altunışık, vd., 2001). Pilot çalışmada değişime açıklık ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı .810 iken kişilik ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı ise .793 olarak saptanmıştır. Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının 0.70 veya daha yüksek olması durumunda ölçeğin güvenilir ve yeterli olduğu kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Pilot çalışmada ölçeklerin kabul edilebilir bir değere sahip olması doğrultusunda temel çalışmaya geçilmiştir.

4.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Hazırlanan anket formunun geçerli ve güvenilir olduğu tespit edildikten sonra araştırma aşamasına geçilmiştir. Veriler Eskişehir ilindeki restoran çalışanlarından anket yoluyla 10.01.2018 - 07.03.2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketlerin bazıları araştırmacı tarafından yapılabileceği gibi bırak-al şeklinde de yapılabilmektedir (Coşkun, 2015, s. 82-83). Hizmet sektöründe yer alan restoranların işleyişinin hızlı ve yoğun olması ve işletme sahiplerinin işleyişin aksamaması açısından taşıdıkları kaygılar sebebiyle çalışanların ancak molalarında ya da boş vakitlerinde doldurmalarına izin vermesi nedeniyle her iki teknik de kullanılmıştır. Eskişehir de bulunan alakart ve masa hizmeti veren restoran çalışanları üzerine yapılan çalışmada 450 kişiye anket uygulanmış ve eksik

doldurulan anketler çıkartılarak geriye kalan 397 anket geçerli sayılmıştır (geçerli anket oranı %88,2).

Araştırmada elde edilen veriler, istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Soru formunda bulunan ifadeler kodlandıktan sonra SPSS 24 istatistik programına veri girişi yapılmıştır. Öncelikle, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin analizler yapılmış araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiklerden yararlanılmıştır. Sonrasında verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca çalışanların değişime olan tutumların demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin incelenmesi açısından bağımsız örneklem T-testi ve One-way Anova uygulanmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerin incelenmesi kapsamında Korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak kişilik özelliklerinin değişime olan etkisini ölçmek adına Regresyon analizi yapılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacına uygun olarak yapılmış analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen verilerin parametrik veya parametrik olmayan analiz yöntemlerinden hangileri ile analiz edileceğinin tespiti için verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım olarak kabul edilebilecek -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007). George ve Mallery (2003)'e göre kabul edilebilirlik değerleri ise -2 ile +2 arasındadır. Sonuç olarak verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan toplanan verilerin analizleri yapılmıştır. Eskişehir'de restoran çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler					
Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)	Çalışma Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Erkek	225	56,7	Sürekli	297	74,8
Kadın	172	43,3	Part-time	90	22,7
Toplam	397	100,0	Diğer	10	2,5
Yaş Grupları	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam	397	100,0
18-25	216	54,4	Meslek Grupları	Frekans (f)	Yüzde (%)
26-33	119	30,0	Temizlik görevlisi	21	5,3
34-41	32	8,1	Servis görevlisi	197	49,6
42-49	19	4,8	Yönetici	41	10,3
50 ve üzeri	11	2,8	Bar personeli	32	8,1
Toplam	397	100,0	Mutfak personeli	44	11,1
Gelir Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)	Mutfak şefi	31	7,8
1500 ve altı	123	31,0	Kasiyer	19	4,8
1501-2500	249	62,7	Karşılama görevlisi	6	1,5
2501-3500	17	4,3	Stok görevlisi	6	1,5
3501 ve üzeri	8	2,0	Toplam	397	100,0
Toplam	397	100,0	Toplam İş Tecrübesi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)	1 yıldan az	24	6,0
İlköğretim	51	12,8	1-5	206	51,9
Lise	91	22,9	6-10	115	29,0
Ön lisans	65	16,4	11- 15	25	6,3
Lisans	169	42,6	16 yıl ve üzeri	27	6,8
Lisansüstü	21	5,3	Toplam	397	100,0
Toplam	397	100,0	Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Frekans (f)	Yüzde (%)	1 yıldan az	163	41,1
Evli	79	19,9	1-5	211	53,1
Bekâr	318	80,1	6-10	19	4,8
Toplam	397	100,0	16 yıl ve üzeri	4	1,0
			Toplam	397	100,0

Ankete katılan katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin incelemede %56,7'sinin erkek, %43,3'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Bu durumda cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %54,4'ü 18-25, %30'u 26-33, %8,1'i 34-41, %4,8'i 42-49 ve %2,8'i 50 ve üstü yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Tahmin edilebileceği gibi yiyecek-içecek işletmeleri emek yoğun bir sektördür, çalışanların dinamik ve yoğun iş temposuna (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013) uyum gösterebilmesi beklenir. Dolayısıyla yaş dağılımında 18-25 yaş grubunun katılımcıların yarısından fazlasını oluşturması yiyecek içecek işletmelerinde tahmin edilebilir bir sonuçtur.

Medeni durumları kapsamında, katılımcıların %80,1'i bekar iken %19,9'u ise evlidir. Yiyecek içecek işletmelerindeki yoğun iş temposu, evli çalışanların aileleriyle birlikte zaman geçirmesine yeterli imkan vermemektedir (Taşlıyan, 2007, s. 190). Bundan dolayı evli çalışanların yiyecek içecek işletmelerinde çalışmayı daha az tercih etmesi tahmin edilebilir bir sonuçtur. Katılımcılar, eğitim durumları çerçevesinde incelendiğinde %12,8'i ilköğretim, %22,9'u lise, %16,4'ü ön lisans, 42,6'sı lisans ve %5,3'ü lisansüstü eğitim mezunu oldukları görülmektedir. Hizmet kalitesinin artırılması açısından eğitim önemli yer tutar (Duman vd., 2006) ve yiyecek içecek işletmeleri işe alımlarda tercihlerini nitelikli çalışan yönünde yapmaktadır. Bu sebepten dolayı lisans eğitimi almış çalışanların katılımcıların yarısına yakını oluşturması beklenebilir bir durumdur. Katılımcıların %31'i 1500 TL ve altı, %62,7'si 1501-2500 TL, %4,3'ü 2501-3500 TL ve %2'si 3501 TL ve üzeri gelire sahiptir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlara verilen hizmetin bedeline ek olarak verilen bahşış ve asgari ücretin 1503 TL olması sebebiyetiyle katılımcıların büyük çoğunluğunun aylık gelirinin 1501 ve 2500 TL civarında olması beklenen bir sonuçtur. Katılımcıların %74,8'i işletmelerinde sürekli, %22,7'si part-time şeklinde çalışırken %2,5'i ise diğer (sadece yoğun dönemlerde çalıştırılan kişiler) olarak çalışmaktadır. Günümüzde kadınlar ve gençler part-time çalışma şeklini daha çok tercih etmektedirler (Kuşaksız, 2006). Katılımcıların yarısının 18-25 yaşları arasında olması ve eğitimlerine devam ediyor olmaları part-time çalışma şeklinin tercih edilmesi açısından olağan bir sonuçtur. Katılımcıların %5,3'ü temizlik görevlisi, %49,6'sı servis görevlisi, %10,3'ü yönetici, %8,1'i bar personeli, %11,1'i mutfak personeli, %7,8'i mutfak şefi, %4,8'i kasiyer, %1,5'i karşılama görevlisi ve %1,5'i stok görevlisi meslek gruplarında yer almaktadır. Bir yiyecek içecek işletmesinde servisin zamanında ve kaliteli yapılabilmesi için personelin yeterli sayıda olması gerekmektedir. İş yoğunluğunun fazla olduğu yiyecek içecek işletmelerinde servis personelinin daha fazla sayıda olması olağan bir durumdur. Dolayısıyla katılımcıların yarısına yakınının servis görevlisi olması tahmin edilebilir bir sonuçtur. Katılımcıların toplam iş tecrübesi kapsamında yapılan incelemede %6'sının 1 yıldan az, %51,9'unun 1-5 yıl, %29'unun 6-10 yıl, %6,3'ünün 11-15 yıl ve %6,8'inin 16 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki toplam iş tecrübesine bakıldığında, %41,1'i 1 yıldan az, %53,1'i 1-5 yıl, %4,8'i 6-10 yıl ve %1'i 16 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Turizmde iş gücü devir hızı oldukça yüksektir (Ünlüönen ve Şahin, 2011). Ayrıca küçük işletmelerde iş değiştirme olayı sık rastlanan bir durumdur

(Yıldız, 2011). Bu bilgiler ışığında katılımcıların iş tecrübelerinin 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında olması olağan bir durumdur.

5.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi yapılmadan önce tüm değişkenler arasındaki ilişkinin yeterliliğini açıklayan ve anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett Küresellik Testi değerlerine bakılmıştır (Hair vd., 2010). Hem Değişime Açıklık Ölçeği'nin hem de Büyük Beşli Kişilik Envanterinin ($p=0,000<0,05$) anlamlılık derecesinde olduğu, birinci ölçeğin Bartlett Küresellik Testi değerinin 1996,933 ikinci ölçek için ise 2831,096 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada örneklem hacminin yeterliliğini ölçmek ve veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmıştır. Değişime Açıklık Ölçeği'nin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ($KMO=0,938$) ve Büyük Beşli Kişilik Envanterinin değeri ise ($KMO=0,881$) alt sınır olan 0,5 üzerinde olması örneklem hacminin yeterli seviyede olduğunu göstermiştir (Kalaycı, 2008). Elde edilen veriler sonucunda araştırmada yer alan ölçeklerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür.

Çalışmada verilerin elde edilmesi için kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2009; Balcı, 2011). Çalışmada yararlanılan ölçeklerin geçerliliğinin daha önce test edilmiş olması ve bir ölçek geliştirilmesinin söz konusu olmamasından dolayı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmamıştır (Yaşlıoğlu, 2017). Bu araştırmada değişkenler arası ilişkilerden hareketle birbiriyle ilişkili birden çok değişkeni gruplar halinde bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal açıdan anlamlı yeni değişkenler bulmak amacıyla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır (Büyüköztürk, 2012, s. 117; Cramer, 2003; Saruhan ve Özdemir, 2011, s. 163). Değişime Açıklık Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2.3. *Değişime Açıklık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri			Ort.	S.S
	1	2	3		
Davranışsal Boyut					
1.Değişim kurumun yararına olur.	,584			3,98	1,02
7.Değişiklikleri denemeye eğilimliyim.	,761			4,05	,986
9.Değişimler iş yerinde daha yüksek performans göstermeme yardımcı olur.	,674			3,83	1,02
10.Değişimlerin beni teşvik edici etkisi vardır.	,692			3,84	1,03
11.Değişimler kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olur.	,803			3,92	1,02
12.Değişimlerden kazançlı çıkarım.	,719			3,62	1,03
Cronbach's Alpha (a)			,877		
Duygusal Boyut					
2.Değişimler eğer benim kurumumda oluyorsa rahatsız olabilirim. (T)		,838		3,85	1,22
3.Değişikliklerin birçoğu rahatsız edicidir. (T)		,686		3,98	,992
5.Değişime direnç gösteririm. (T)		,623		4,06	1,02
Cronbach's Alpha (a)			,698		
Bilişsel Boyut					
4.Kurumumda değişim olmasını dört gözle beklerim.			,847	3,23	1,03
6.Kurumumdaki birçok çalışan değişimlerden olumlu etkilenir.			,618	3,55	1,10
8.Diğer çalışanlar benim değişimi destekleyeceğimi düşünür.			,531	3,72	,975
Cronbach's Alpha (a)			,663		
Genel Cronbach's Alpha (a)			,897		
Açıklanan Toplam Varyans (%)			62,548		
KMO Örneklem Ölçüm Değeri			,938		
Bartlett Testi			1996,933; s.d.: 66; p≤ ,000		

Açıklayıcı faktör analizinde ilk olarak veri derleme aracının faktör yapısını görebilmek ve daha iyi yorum yapabilmek adına genellikle kullanılan “Varimax” tekniğinden yararlanılmıştır (Kalaycı, 2008). Analiz sonucunda bazı ifadelerin birden fazla faktörde yüksek değere sahip olması ve geçerli ölçüm değerlerine sahip olmamaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır (Büyüköztürk, 2002). Bu aşamadan sonra kalan 12 maddeye faktör analizi uygulanmış ve faktör yükleri 0,531 ile 0,847 arasında olduğu

tespit edilmiştir. Esas alınan Kaiser ölçütüne göre öz değeri 1’den büyük olan ifadeler üç boyut altında toplanmıştır. Bu üç boyutun açıkladıkları toplam varyans % 62,54’dür.

Ayrıca araştırmada, verilerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı yüksek güvenilir düzeyinde 0,89 olarak tespit edilmiştir (Kalayıcı, 2008). Geriye kalan ifadeler “Davranışsal, Duygusal ve Bilişsel” olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin boyutlarının Cronbach’s Alfa değerleri ,66-,87 düzeyinde oldukça ve yüksek güvenilir düzeyleri arasında olduğu görülmektedir (Kalayıcı, 2008).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda “Duygusal” ve “Bilişsel” boyutun orijinal ölçekte yer alan ifadeler kapsamında benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak “Davranışsal” boyutta yer alan çoğu ifade benzerlik gösterirken “Bilişsel” boyut altında yer alan “Değişiklikleri denemeye eğilimliyim” ve “değişim kurumun yararına olur” ifadelerinin de yer aldığı görülmektedir. Davranışsal tutum, çalışanların değişim sürecinde değişime katılacağını ve değişime katkıda bulunacağını belirtmektedir. Kısaca, çalışanların değişime karşı geliştirdikleri davranışların bütünü olarak ifade edilebilir. Bilişsel tutum ise çalışanların değişimin pozitif sonuçlarına inandığı, öğrenme veya deneyim yoluyla sahip olduğu bilgilerin toplamıdır (Dunham vd., 1989’dan aktaran Bingül, 2006). Sonuç olarak çalışanların deneyimleme yoluyla kazandığı bilgilerin bütünü de davranışsal eylemler sonucunda edinilen kazanımlarının da etkisinin olduğu dolayısıyla bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Buradan hareketle bu iki ifadenin davranışsal boyut altında yer alması olağan karşılanabilir.

Faktör tanımlamaları yapılan ölçeğin “Davranışsal” boyut altında 6 ifade yer almaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %30,626 öz değeri ise 3,675 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör altında yer alan ifadelere verilen cevapların ortalamalarının 3,87 olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal boyut altında yer alan “değişimi denemeye eğilimliyim” ifadesinin en çok tekrarlanan ifade olduğu “değişimlerden kazançlı çıkarım” ifadesinin ise en az tekrarlanan ifade olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Duygusal” boyut altında 3 ifadenin yer aldığı ve bu ifadelerin ters soru olduğu görülmektedir. Belirlenen ifadelerin faktörün toplam varyansı açıklama oranının %16,213 öz değeri ise 1,946 olduğu tespit edilmiştir. Faktör altında toplanan ifadelere verilen cevapların ortalamaları 3,96 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından en çok tekrarlanan ifade “Değişime direnç gösteririm” ifadesi olurken en az tekrarlanan ifade ise “Değişimler eğer benim kurumumda oluyorsa rahatsız olabilirim” ifadesinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak

“Bilişsel” boyut altında 3 ifadenin yer aldığı görülmektedir. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15,709 öz değeri ise 1,885’dir. Faktör altında toplanan ifadelere verilen cevapların ortalamaları 3,50 olarak tespit edilmiştir. Bilişsel boyut altındaki “Diğer çalışanlar benim değişimi destekleyeceğimi düşünür” ifadesi en çok tekrarlanan ifade olurken “Kurumumda değişim olmasını dört gözle beklerim” ifadesinin ise en az tekrarlanan ifade olduğu belirlenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar doğrultusunda Duygusal boyutun ölçeğin en önemli değişkeni olduğu Bilişsel boyutun ise ölçeğin en az öneme sahip değişkenini oluşturduğu görülmektedir. Bir diğer yararlanılan ölçek olan Büyük Beşli Kişilik Envanterinin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2.4. *Büyük Beşli Kişilik Envanterinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri					Ort.	S.S
	1	2	3	4	5		
Deneyime Açıklık Boyutu							
3.Orjinal (yeni fikirler üreten) biriyim.	,735					3,91	1,01
5.Değişik konulara meraklı biriyim.	,689					4,12	1,00
7.Pratik zekâlı biriyim.	,729					4,02	,949
8.Heyecan ve coşku yaratabilen biriyim.	,653					3,92	1,03
10.Hayal gücü yüksek biriyim.	,604					3,99	1,08
12.Yaratıcı biriyim.	,612					4,00	1,04
19.Sosyal, girişken biriyim.	,470					4,01	,945
21.Fikirlerle oynamaktan ve bunları yansıtmaktan hoşlanan biriyim.	,533					3,55	1,12
Cronbach's Alpha (a)					,839		
Sorumluluk Boyutu							
1.İşimi tam yapan biriyim.		,519				4,07	,910
13.Hakkını savunan bir kişiliğe sahip biriyim.		,551				4,27	,961
14.Görevi tamamlanıncaya kadar işine devan eden biriyim.		,768				4,25	,904
17.Hemen hemen herkese karşı saygılı ve düşünceli biriyim.		,680				4,17	,884
18.İşleri verimli yapan biriyim.		,754				4,26	,788
Cronbach's Alpha (a)					,755		

Tablo 2.4. (Devam) *Büyük Beşli Kişilik Envanterinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükleri					Ort.	S.S
	1	2	3	4	5		
Dışadönüklük Boyutu							
16.Sanat ve estetik değerlere önem veren biriyim.			,778			3,73	1,14
22.Sanata ilgisi az olan biriyim. (T)			,797			3,73	1,31
23.Sanat, müzik ve edebiyat konusunda çok bilgili biriyim.			,827			3,24	1,26
Cronbach's Alpha (a)				,811			
Duygusal Dengesizlik Boyutu							
2.Depresif biriyim.				,624		2,62	1,26
6.Gergin olabilen biriyim.				,681		3,23	1,26
9.Çok endişelenen biriyim.				,723		2,76	1,32
15.Dakikası dakikasına uymayan (duygusal iniş çıkışlar yaşayan) biriyim.				,662		2,62	1,37
Cronbach's Alpha (a)				,642			
Uyumluluk Boyutu							
4.Bencil biriyim. (T)					,626	4,18	1,03
11.Tembelliğe meyilli biriyim. (T)					,621	3,91	1,18
20.Planlar yapan ve bunlara uyan biriyim.					,745	3,78	1,07
Cronbach's Alpha (a)				,554			
Genel Cronbach's Alpha (a)				,791			
Açıklanan Toplam Varyans (%)				54,649			
KMO Örneklem Ölçüm Değeri				,881			
Bartlett Testi				2831,096; s.d.: 253; p≤ ,000			

Açıklayıcı faktör analizinde ilk olarak veri derleme aracının faktör yapısını görebilmek ve daha iyi yorum yapabilmek adına genellikle kullanılan “Varimax” tekniğinden yararlanılmıştır (Kalaycı, 2008). Analiz sonucunda bazı ifadelerin birden fazla faktörde yüksek değere sahip olması ve geçerli ölçüm değerlerine sahip olmamaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır (Büyüköztürk, 2002). Bu aşamadan sonra kalan 23 maddeye faktör analizi uygulanmış ve faktör yüklerinin 0,470 ile 0,827 arasında olduğu tespit edilmiştir. Esas alınan Kaiser ölçütüne göre öz değeri 1’den büyük olan ifadeler beş boyut altında toplanmıştır. Bu beş boyutun açıkladıkları toplam varyans % 54,64’dür.

Ayrıca araştırmada, verilerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı oldukça güvenilir düzeyde 0,79 olarak tespit edilmiştir (Kalayıcı, 2008). Geriye kalan ifadeler “Deneyime Açıklık, Sorumluluk, Dışadönüklük, Duygusal Dengesizlik, Uyumluluk” olmak üzere beş boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin boyutlarının Cronbach’s Alfa değerleri ,55-,83 düzeyinde düşük ve yüksek güvenilir düzeyleri arasında olduğu görülmektedir (Kalayıcı, 2008).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan ölçeğin “Duygusal dengesizlik” boyutu dışındaki bazı alt boyutlarında yer alan ifadelerin orijinal ölçek ile arasında bazı farklılıkların olduğu görülmektedir. “Deneyime açıklık” boyutu altında “heyecan ve coşku yaratabilen biriyim” ve “sosyal, girişken biriyim” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Açıklık; duyguları, macerayı, sıra dışı fikirleri, hayal gücünü, merakı ve çeşitli deneyimleri genel olarak takdir anlamına gelmektedir. Bu özellik yaratıcı insanları gerçekçi ve basmakalıp insanlardan ayırmaktadır. Bireylerin yeniliği aramaya ve denemeye karşı istekli olduklarını ifade eder (Kılıçer ve Odabaşı, 2010). Deneyime açık insanlar, entelektüel olan meraklı, sanatı takdir eden ve estetiğe duyarlı kimselerdir (Sadec ve vd, 2006, s. 543’den aktaran Onay ve Vezneli, 2012; Benet-Martinez ve John, 1998; Costa ve McCrae, 1995; Somer vd., 2002). Heyecan ve coşku yaratabilen ve girişken birinin yaratıcı özelliğe sahip, sıra dışı fikirler üretebildiği söylenebilir. Ayrıca bu özelliklere sahip kişilerin hayal gücü yüksek ve meraklı kişiler olarak da tanımlanabilir. Bu özellikler çerçevesinde bu kişiler, deneyime açık kişiler olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla bu ifadelerin deneyime açıklık boyutu altında toplanması olağan bir durum olarak görülebilmektedir.

“Sorumluluk” boyutunda “hakkını savunan bir kişiliğe sahip biriyim” ve “hemen hemen herkese karşı saygılı ve düşünceli biriyim” ifadeleri yer almaktadır. Sorumluluk alt boyutu, görev bilinci, özenli, dikkatli ve sorumluluk sahibi olma gibi özelliklere sahiptir. Sorumluluk düzeyi yüksek bireyler, planlı ve hareket etmeden önce düşünen (Costa ve McCrae, 1995), kendine yetebilen, benliğine saygı duyan, kendini gerçekleştirmeye yönelik duygulardan haberi olan kimseler olarak tanımlanabilir (Kuzgun, 1972). Hakkını savunan, saygılı ve düşünceli kişilerin sorumluluk sahibi olduklarını söylemek mümkündür. Kendine saygı duyan insanların başkalarına da saygılı ve düşünceli olması olağandır. Hakkının savunan biri benliğinin farkındadır ve kendini gerçekleştirmeye yönelik hareket edebilme yetisine sahiptir. Tüm bu benzerlikler

doğrultusunda bu ifadelerin sorumluluk boyutunda yer almasının sıra dışı olmayacağı görülmektedir.

“Dışadönüklük” boyutu içerisinde kapsamında “Sanat ve estetik değerlere önem veren biriyim”, “Sanata ilgisi az olan biriyim” ve “Sanat, müzik ve edebiyat konusunda çok bilgili biriyim” ifadelerinin bulunduğu görülmektedir. Dışadönüklük alt boyutu, enerjik, konuşkan, sıcakkanlı, heyecanlı ve coşkulu ve sosyal olma gibi özellikleri barındırmaktadır. Dışadönüklük düzeyi yüksek olan bireyler insanlarla kolay ilişki kurabilen, insanlarla olmayı seven, işbirliğine yatkın, sempatik bireyler şeklinde değerlendirilmektedir (Doğan, 2013). Sanat ve estetik değerlere önem veren kişilerin insanlarla daha kolay iletişim kurabilmeleri dışadönüklüğün bir özelliği olarak varsayılabilir. Ayrıca Tunç ve Aliyev (2015) yaptıkları çalışmada herhangi bir sportif veya sanatsal faaliyet yürüten bireylerin kişiliğin dışadönüklük boyutu ile arasında anlamlı farklılaşmaların olduğu ve dışadönüklük puanlarının yüksek çıktığı sonucuna ulaşmışlardır. Tüm bu bilgiler ışığında sanatsal ifadelerin dışadönüklük boyutu içerisinde yer alması olağan bir sonuç olarak belirtilebilir.

“Uyumluluk” boyutu incelendiğinde “tembelliğe meyilli biriyim” ve “planlar yapan ve bunlara uyan biriyim” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Uyumluluk düzeyi düşük olan kişiler kibirli, kindar, inatçı, rekabetçi, iş birliğine inanan, yardımsever, geçimsiz ve uzlaşması zor kişiler olarak değerlendirilmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2013; Yelboğa, 2006; Costa ve McCrae, 1995; Dede, 2009). Uyumluluk boyutu, insanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel gibi düşük puan özelliklerine sahiptir (Köroğlu, 2014). Uyumluluk boyutunun özellikleri dikkate alındığında bu ifadelerin uyumluluk boyutu altında toplanmasının normal olduğunu belirtmek mümkündür.

Faktör tanımlamaları yapılan ölçeğin “Deneyime Açıklık” boyutu altında 8 ifade yer almaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15,827 öz değeri ise 3,640’dır. Faktör altında bulunan ifadelere verilen cevapların ortalamaları 3,94’tür. Deneyime açıklık boyutunda yer alan “Değişik konulara meraklı biriyim” en çok tekrarlanan “Fikirlerle oynamaktan ve bunları yansıtmaktan hoşlanan biriyim” ifadesi ise en az tekrarlanan ifade olduğu görülmektedir. “Sorumluluk” boyutunda 5 ifade bulunmaktadır ve toplam varyansı açıklama oranı %12,781 öz değeri 2,940’dır. İfadelere verilen cevapların ortalamaları 4,20 olarak tespit edilmiştir. Sorumluluk boyutunda en çok tekrarlanan ifade “Hakkını savunan bir kişiliğe sahip biriyim” en az tekrarlanan ifade ise

“İşimi tam yapan biriyim” şeklinde tespit edilmiştir. Bir diğer boyut olan “Dışadönüklük” içerisinde 3 ifade yer almaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %9,952 öz değer ise 2,289 olarak bulunmuştur. Faktör altında yer alan ifadelere verilen cevapların ortalamaları 3,56’dır. En çok tekrarlanan ifade “Sanat ve estetik değerlere önem veren biriyim” iken en az tekrarlanan ifade ise “Sanat, müzik ve edebiyat konusunda çok bilgili biriyim” ifadesi olmuştur. “Duygusal Dengesizlik” boyutunda 4 ifade yer alırken toplam varyansı açıklama oranı %9,131 öz değeri ise 2,100 olarak bulunmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda ortalamaları 2,80’dir. En çok tekrarlanan “Gergin olabilen biriyim” ifadesi iken en az tekrarlanan ise “Depresif biriyim” ifadesidir. Son olarak “Uyumluluk” boyutunda 3 ifade yer almaktadır ve bu ifadelerin ikisinin ters soru olduğu görülmektedir. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,959 öz değeri 1,601 ve ortalamaları ise 3,95 olarak tespit edilmiştir. Uyumluluk boyutunda yer alan ifadelerden “Bencil biriyim” en çok tekrarlanan “Planlar yapan ve bunlara uyan biriyim” ifadesi de en az tekrarlanan ifade olarak tespit edilmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar doğrultusunda Sorumluluk boyutunun ölçeğin en önemli değişkeni olduğu Duygusal Dengesizlik boyutunun ise ölçeğin en az öneme sahip değişkenini oluşturduğu görülmektedir.

5.3. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada yer alan temel değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve olası ilişkilerinin kuvvet ve yön derecelerinin tespiti için korelasyon analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren Korelasyon Matris Tablosu yer almaktadır.

Tablo 2.5. *Değişime Açıklık ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Özet Korelasyon Matrisi*

Değişkenlerin Değişime Açıklık İlişkisi		
Korelasyon Değişkenleri	Pearson Korelasyon Değeri (r)	Anlamlılık Değeri (sig.)
Kişilik Envanteri	,382	,000
Deneyime Açıklık	,392	,000
Sorumluluk	,327	,000
Dışadönüklük	,297	,000
Duygusal Dengesizlik	-,148	,003
Uyumluluk	,176	,000

Tablo 2.5. (Devam) *Değişime Açıklık ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Özet Korelasyon Matrisi*

Değişkenlerin Kişilik Envanteri İlişkisi		
Korelasyon Değişkenleri	Pearson Korelasyon Değeri (r)	Anlamlılık Değeri (sig.)
Davranışsal	,415	,000
Bilişsel	,314	,000
Duygusal	,202	,000

Tabloda görüldüğü üzere değişime açıklık ile kişilik envanteri, deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve uyumluluk boyutu arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Belirtilen ilişkilerin 0,00 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Değişime açıklık ile duygusal dengesizlik boyutu arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ve 0,03 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişime açıklık boyutunun puanı ile kişilik envanteri arasındaki ilişkinin ,382, deneyime açıklık boyutu ile ,392, sorumluluk boyutu ile ,327, dışadönüklük boyutu ile ,297, duygusal dengesizlik boyutu ile -,148 ve uyumluluk boyutu ile ,176 düzeyinde olduğu görülmektedir. Değişime açıklığın duygusal dengesizlik ve uyumluluk arasındaki ilişkinin “r” değerine bakıldığında düşük (0,00-0,29) düzeyde olduğu görülürken dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve kişilik envanteri ile arasındaki ilişkinin orta düzeyde (0,30-0,69) olduğu görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2012).

Ayrıca kişilik envanteriyle davranışsal, bilişsel ve duygusal boyut arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Bu ilişkilerin ise 0,00 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, kişilik envanteri puanıyla davranışsal boyut arasındaki ilişkinin ,415, bilişsel boyut ile ,314 ve duygusal boyut ile ,202 düzeyinde olduğu görülmektedir. Kişilik envanteri ile değişime açıklığın boyutlarından biri olan duygusal boyut ile arasındaki ilişkinin “r” değerine bakıldığında düşük (0,00-0,29) olduğu ancak bilişsel ve davranışsal boyut ile arasındaki ilişkinin orta (0,30-0,69) düzeyde olduğu görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2012).

5.4. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu aşamasında değişime açıklık bağımlı değişken, kişilik envanteri bağımsız değişken olarak ele alınarak kişilik envanterinin değişime açıklığa olan etkisini araştırmak için regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi, metrik karakterli bir bağımlı değişkenin bir veya daha fazla bağımsız değişkendeki değişimden ne derece etkilendiğini gösteren bir istatistiksel analiz tekniğidir (Kavak, 2013). Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2006). Bağımsız değişkenin tek olduğu durumlarda kullanılan regresyon analizine “tek değişkenli/basit doğrusal regresyon analizi”, birden fazla bağımsız değişkenin olduğu durumlarda kullanılan regresyon analizine ise “çok değişkenli/çoklu regresyon analizi” denir (Altunışık vd., 2005). Çalışmada bir bağımlı bir bağımsız değişkenin bulunması sebebiyle basit doğrusal regresyon analizinin yapılmasına karar verilmiştir

Basit doğrusal regresyon modeli: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \epsilon_i$ şeklinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken içeren bir modeldir. Modelde Y_i ; bağımlı (yanıt) değişkeni, X_1 ; bağımsız (açıklayıcı) değişkeni, β_0 ve β_1 regresyon katsayısı olup bu değişkenin bilinmeyen parametrelerini ve ϵ_i ise gözlenemeyen hata terimlerini ifade etmektedir (Arı ve Önder, 2013, s. 168-169; Alma ve Vupa, 2008, s. 220-221). Genel olarak X’in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y’de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder (Altunışık vd., 2005). R^2 değeri bağımsız değişken arttıkça olumlu yönde değişir bu sebeple bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerce hangi düzeyde açıklandığını tespit etmek için (Erdoğan, 2007) R^2 değerini dikkate almak daha doğru olacaktır (Küçüksille, 2010). F testi modelin bir bütün şeklinde anlamlılığını ölçerken, t-testi ise değişkenlerin ayrı ayrı anlamlılık derecesini incelemektedir. P değeri ise oluşturulan regresyon modelinin uygunluğunun belirlenmesi kapsamında yararlanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007). Beta değeri ise bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki göreceli korelasyon katsayısını belirtmektedir (Kavak, 2013). Analize ilişkin kavramlar hakkında bilgiler verilmiş olup, çalışmada gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.6. *Kişilik Özelliklerinin Değişime Açıklık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Gerçekleştirilen Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
1. Aşama								
H1	,382	,146		67,638				
Sabit Değer			,272		1,590		5,852	,000
Kişilik Envanteri			,072		,590	,382	8,224	,000
Bağımlı Değişken: Değişime Açıklık								

Tablo 2.6. (Devam) *Kişilik Özelliklerinin Değişime Açıklık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Gerçekleştirilen Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
2. Aşama								
H1 a	,392	,154		71,728				
Sabit Değer			,188		2,239		11,898	,000
Deneyime Açıklık			,047		,398	,392	8,469	,000
Bağımlı Değişken: Değişime Açıklık								
Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
3. Aşama								
H1 b	,327	,107		47,142				
Sabit Değer			,228		2,259		9,894	,000
Sorumluluk			,054		,368	,327	6,866	,000
Bağımlı Değişken: Değişime Açıklık								
Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
4. Aşama								
H1 c	,297	,088		38,233				
Sabit Değer			,120		3,094		25,679	,000
Dışadönüklük			,032		,200	,297	6,183	,000
Bağımlı Değişken: Değişime Açıklık								
Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
5. Aşama								
H1 d	,148	,022		8,866				
Sabit Değer			,116		4,136		35,801	,000
Duygusal Dengesizlik			,039		-,116	-,148	-2,978	,003
Bağımlı Değişken: Değişime Açıklık								
Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
6. Aşama								
H1 e	,176	,031		12,588				
Sabit Değer			,179		3,186		17,800	,000
Uyumluluk			,044		,157	,176	3,548	,000
Bağımlı Değişken: Değişime Açıklık								
Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
7. Aşama								
H1 f	,415	,172		82,231				
Sabit Değer			,301		1,166		3,868	,000
Kişilik Envanteri			,080		,722	,415	9,068	,000
Bağımlı Değişken: Davranışsal								
Değişkenler	R	R ²	S.S	F	ß	Beta	T	P
8. Aşama								
H1 g	,314	,098		43,077				
Sabit Değer			,314		1,464		4,667	,000
Kişilik Envanteri			,083		,544	,314	6,563	,000
Bağımlı Değişken: Bilişsel								

Tablo 2.6. (Devam) *Kişilik Özelliklerinin Değişime Açıklık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Gerçekleştirilen Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişkenler	R	R ²	S.S	F	β	Beta	T	P
9. Aşama								
H1 h	,202	,041		16,728				
Sabit Değer			,346		2,565		7,420	,000
Kişilik Envanteri			,091		,373	,202	4,090	,000
Bağımlı Değişken: Duygusal								

H1: Basit doğrusal regresyon analizi doğrultusunda kişilik envanterinin (bağımsız değişken), değişime açıklığı (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,590$; $p=0,00<0,05$) etkilediği görülmektedir. Değişime açıklık ile kişilik envanteri arasındaki etkileşime ait basit doğrusal regresyon modeli; “Değişime Açıklık= $1,590+0,590 \times \text{Kişilik Envanteri}$ ” şeklinde oluşmaktadır. Kişilik envanterinin değişime açıklığa etkisi 0,590 düzeyinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda değişime açıklıkta meydana gelen değişimin %14,6’sı kişilik envanteri ile açıklanabilmektedir. Bu kapsamda kişilik envanteri bir birim arttığında değişime açıklık eğiliminin 0,590 (β) kadar artacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla H1: “Araştırmaya katılan çalışanların kişilik özellikleri değişime açıklığı etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 a: Analiz sonucunda kişilik envanterinin boyutu olan deneyime açıklığın (bağımsız değişken), değişime açıklığı (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,398$; $p=0,00<0,05$) etkilediği görülmektedir. Değişime açıklık ile deneyime açıklık arasındaki etkileşime ait basit doğrusal regresyon modeli; “Değişime Açıklık= $2,239+0,398 \times \text{Deneyime Açıklık}$ ” şeklinde oluşmaktadır. Deneyime açıklık boyutunun değişime açıklığa olan etkisi 0,398 düzeyinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda değişime açıklıkta meydana gelen değişimin %15,4’ünü deneyime açıklık boyutu ile açıklanabilmektedir. Bu kapsamda deneyime açıklık bir birim arttığında değişime açıklık eğiliminin 0,398 (β) kadar artacağını söylemek mümkündür. Analizler sonucunda H1a: “Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık özelliği değişime açıklığı etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 b: Yapılan analiz sonucunda kişilik envanterinin sorumluluk boyutu (bağımsız değişken), değişime açıklığı (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,368$; $p=0,00<0,05$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Değişime açıklık ile sorumluluk boyutu arasındaki etkileşime ait basit doğrusal regresyon modeli; “Değişime Açıklık= $2,259+0,368 \times \text{Sorumluluk}$ ” şeklinde gerçekleşmektedir. Sorumluluk boyutunun değişime açıklığa olan etkisi 0,368 düzeyinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda

değişime açıklıkta meydana gelen değişimin %10,7'si sorumluluk boyutu ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla sorumluluk bir birim arttığında değişime açıklık eğiliminin 0,368 (β) kadar artacağı söylenebilir. Analizler sonucunda H1b: “Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk bilinci değişime açıklığı etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 c: Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi kapsamında kişilik envanterinin boyutlarından biri olan dışadönüklük (bağımsız değişken), değişime açıklığı (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,200$; $p=0,00<0,05$) bir şekilde etkilemektedir. Değişime açıklık ile dışadönüklük arasındaki etkileşime ilişkin basit doğrusal regresyon modeli; “Değişime Açıklık= $3,094+0,200 \times \text{Dışadönüklük}$ ” olarak gerçekleşmektedir. Dışadönüklüğün değişime açıklığa etkisi 0,200 düzeyindedir. Ayrıca değişime açıklıkta meydana gelen değişimin %8,8'i dışadönüklük ile açıklanabilmektedir. Sonuç olarak dışadönüklük bir birim arttığında değişime açıklık eğiliminin 0,200 (β) kadar artacağı ifade edilebilir. Analizler sonucunda H1c: “Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklüğü değişime açıklığı etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 d: Analiz sonucunda kişilik envanterinin boyutlarından duygusal dengesizlik (bağımsız değişken), değişime açıklığı (bağımlı değişken) negatif yönlü ve anlamlı ($\beta= -0,116$; $p=0,03<0,05$) bir şekilde etkilemektedir. Değişime açıklık ile duygusal dengesizlik arasındaki etkileşime ait basit doğrusal regresyon modeli; “Değişime Açıklık= $4,136+(-0,116) \times \text{Duygusal Dengesizlik}$ ” şeklinde oluşmaktadır. Duygusal dengesizliğin değişime olan açıklığa etkisi -0,116 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca değişime açıklıkta meydana gelen değişimin %2,2'si duygusal dengesizlik boyutu ile açıklanabilmektedir. Bu kapsamda duygusal dengesizlik bir birim arttığında değişime açıklık eğiliminin -0,116 (β) kadar artacağını söylemek mümkündür. Analizler doğrultusunda H1d: “Araştırmaya katılan çalışanların duygusal dengeleri değişime açıklığı etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 e: Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi ile kişilik envanterinin boyutlarından biri olan uyumluluk (bağımsız değişken), değişime açıklığı (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta= 0,157$; $p=0,00<0,05$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Değişime açıklık ile uyumluluk arasındaki etkileşime dair basit doğrusal regresyon modeli; “Değişime Açıklık= $3,186+0,157 \times \text{Uyumluluk}$ ” şeklinde gerçekleşmektedir. Uyumluluğun değişime olan açıklığa etkisi 0,157 düzeyindedir. Aynı zamanda değişime açıklıkta meydana gelen değişimin %3,1'i uyumluluk ile açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda, uyumluluk bir birim arttığında değişime açıklık

eğiliminin 0,157 (β) kadar artacağı söylenebilir. Analizler sonucunda H1e: “Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluğu değişime açıklığı etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 f: Yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile kişilik envanteri (bağımsız değişken), değişime açıklık boyutlarından biri olan davranışsal boyutu (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta = 0,722$; $p = 0,00 < 0,05$) şekilde etkilediği görülmektedir. Davranışsal boyut ile kişilik envanteri arasındaki etkileşime ait basit doğrusal regresyon modeli; “Davranışsal Boyut = $1,166 + 0,722 * \text{Kişilik Envanteri}$ ” şeklinde oluşmaktadır. Kişilik envanterinin davranışsal boyuta etkisi 0,722 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca davranışsal boyutta oluşan değişimin %17,2’si kişilik envanteriyle açıklanabilmektedir. Dolayısıyla kişilik envanteri bir birim arttığında değişimin davranışsal eğilimi 0,722 (β) kadar artacağı söylenebilir. Analizler doğrultusunda H1f: “Araştırmaya katılan çalışanların kişilik özellikleri değişimin davranışsal boyutunu etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 g: Analiz sonucunda kişilik envanterinin (bağımsız değişken), değişime açıklık boyutlarından bilişsel boyutu (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta = 0,544$; $p = 0,00 < 0,05$) bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Bilişsel boyut ile kişilik envanterinin etkileşimine dair basit doğrusal regresyon modeli; “Bilişsel Boyut = $1,464 + 0,544 * \text{Kişilik Envanteri}$ ” şeklinde gerçekleşmektedir. Kişilik envanterinin bilişsel boyuta etkisi 0,544 düzeyinde yer almaktadır. Ayrıca bilişsel boyutta oluşan değişimin %9,8’i kişilik envanteriyle açıklanabilmektedir. Bu kapsamda kişilik envanteri bir birim arttığında değişimin bilişsel eğilimi 0,544 (β) kadar artacağını söylemek mümkündür. Analizler sonucunda H1g: “Araştırmaya katılan çalışanların kişilik özellikleri değişimin bilişsel boyutunu etkiler” hipotezi kabul edilir.

H1 h: Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analiziyle kişilik envanteri (bağımsız değişken), değişime açıklık boyutlarından biri olan duygusal boyutu (bağımlı değişken) pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta = 0,373$; $p = 0,00 < 0,05$) bir şekilde etkilemektedir. Duygusal boyut ile kişilik envanteri arasındaki etkileşime ait basit doğrusal regresyon modeli; “Duygusal Boyut = $2,565 + 0,373 * \text{Kişilik Envanteri}$ ” şeklinde gerçekleşmektedir. Kişilik envanterinin duygusal boyuta olan etkisi 0,373 düzeyinde yer aldığı görülmektedir. Aynı zamanda duygusal boyutta meydana gelen değişimin %4,1’i kişilik envanteriyle açıklanabilmektedir. Dolayısıyla kişilik envanteri bir birim arttığında değişimin duygusal eğilimi 0,373 (β) kadar artacağı söylenebilir. Analizler sonucunda

H1h: “Araştırmaya katılan çalışanların kişilik özellikleri değişimin duygusal boyutunu etkiler” hipotezi kabul edilir.

Sonuç olarak kişilik envanteri değişime açıklığı 0,590 düzeyinde etkilemektedir. Ayrıca değişime açıklığı en çok etkileyen kişilik envanterinin faktörleri sırasıyla deneyime açıklık (0,398), sorumluluk (0,368), dışadönüklük (0,200), uyumluluk (0,157) ve duygusal dengesizlik (-0,116) olduğu görülmektedir. Kişilik envanterinin değişime açıklık boyutları üzerindeki etkisi ise davranışsal (0,722), bilişsel (0,544) ve duygusal (0,373) şeklinde gerçekleşmiştir.

Ayrıca veri tabanının, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, aylık gelir, eğitim durumu) ve istihdam özellikleri (çalışılan bölüm, çalışılan süre, çalışma durumu) değişkenlerinin değişime açıklığa olan ilişkisi açısından incelenmesine olanak tanınması nedeniyle Bağımsız Örneklem T-testi ve One-way Anova testinin de uygulanmasına karar verilmiştir. Parametrik testler içerisinde yer alan t-testi; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın, anova testi ise; üç veya daha fazla bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmıştır (Bayram, 2004). Aynı zamanda anlamlı farklılıkların hangi değişkenler düzeyinde oluştuğunu tespit etmek için ise İzleme Testinden (Post Hoc-Scheffe) yararlanılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin varyansların eşitliğine bakılarak normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve tüm değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Gruplar arasında oluşan farkın nereden kaynaklandığına bakmak için yaygın bir şekilde kullanılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmış ve çalışanların kurumdaki pozisyonlarının dışında yer alan diğer demografik özellikler ile değişime açıklık arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kayri, 2009, s. 58).

Restoranda çalışanların pozisyonları ile değişime açıklık arasında ($F(8-388)=2,616$, $p=0,008<0,05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın kaynağını bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi sonuçlarına göre yönetici pozisyonunda çalışanlarla ($x=4,1341$) mutfak personeli pozisyonunda çalışanlar ($x=3,4943$) arasında değişime açıklık bakımından anlamlı ($p=0,001<0,05$) bir fark olduğu belirlenmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarındaki değişimler, rekabetteki gelişimler, artan küreselleşme, teknolojinin gelişimi işletmelerin geleneksel yaklaşımlardan

uzaklaşarak değişen dünyaya ayak uydurmalarını gerektirmiştir. İşletmelerin değişimi yakalamaları gelecekleri için daha önemli bir hal almıştır. İşletmelerin değişimi gerçekleştirebilmesi için pek çok unsur yer almakla birlikte önemli etkenlerden biri de insandır (Manganelli ve Klein, 1994; Simon, 1994). İşletmeler için de bu yöneticiler ve çalışanlardır. Çalışanın değişime karşı tutum ve davranışları, değişimin kaderinde etkili bir rol oynamaktadır. Davranışın oluşmasında ise kişiliğin rolü önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir (Usal ve Aslan, 1995; Şimşek, vd., 2003; Eren, 2006; Güney, 2006; Erdoğan, 1991). Kişiliğin davranışlara yön verici özelliğinin olması sebebiyetiyle değişim sürecine giren işletmeler tarafından kişilik önemsenmesi gereken bir konudur. Dolayısıyla çalışan kişiliğinin değişimin başarısında kritik bir noktada yer aldığı görülmektedir (Simon, 1994; Andrews ve Stalick, 1994). Çalışmamızda da kişiliğin değişimin hedeflerine ulaşılmasında etken rol aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Restoran gibi hizmet yoğun işletmelerde de çalışanların önemi büyüktür. Çünkü çalışanların davranışları hizmetin kalitesini etkilediği gibi işletme tarafından verilen kararların uygulanmasında da önemli yer tutmaktadır. Cox vd., (2011) yaptıkları çalışmada restoran işletmelerinin değişime ayak uydurması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler değişim sürecine girdiklerinde başarılı olabilmeleri için çalışanların davranışlarında etkili olan kişilik özelliklerine önem göstermeleri gerekmektedir (Drake ve Smith, 1978). Çünkü değişimi uygulayacak olanlar çalışanlardır (Hammer ve Champy, 1994). Değişimin başarısız olma nedenlerinden biri çalışanların değişime karşı gösterdikleri dirençtir (Beer ve Nohria, 2000; Andrews ve Stalick, 1994). Dolayısıyla değişim sürecine giren işletmelerde değişime uygun kişilerin yer alması, değişimin geleceğini olumlu etkileyecektir (Hammer ve Champy, 1994).

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı restoran çalışanlarının kişilik özelliklerinin değişime açıklığa olan etkisinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında Eskişehir’de bulunan restoran çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada öncelikle çalışanların demografik özellikleriyle değişime açıklık arasında anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi ve tek yönlü varyans analiz yapılmıştır. Analizler sonucunda değişime açıklık ile demografik özellikler arasında çalışanların pozisyonları dışında kalan diğer değişkenlerle istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Restoran çalışanlarının pozisyonlarıyla değişme açıklık arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında, yönetici ve mutfak personeli pozisyonlarında çalışanlar ile

değişime açıklık arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ortalamaları incelendiğinde mutfak personelinin yöneticilere göre daha az değişime açık oldukları görülmektedir. Hammer ve Champy (1994)'nin çalışanların değişime karşı olma nedenleri arasında belirttiği; çalışanların mevcut durumlarını kaybetme endişesi ve bilinmeyenden korkmalarının bu durum ile örtüştüğü görülmektedir.

Daha sonra çalışanların kişilik özellikleriyle değişime açıklık arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda geneli itibarıyla kişilik özellikleriyle değişime açıklık arasında orta düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Boyutsal incelemelere bakıldığında; değişime açıklığın, duygusal dengesizlik ile arasında negatif yönlü ve düşük, uyumluluk ile arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık arasında ise pozitif yönlü orta seviyede bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilik envanteri ile değişime açıklık boyutları arasında yer alan duygusal tutum ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü düşük, bilişsel ve davranışsal tutumlar arasında ise pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada incelenen diğer bir durum ise kişilik özelliklerinin değişime açıklığa olan etkisidir. Kişilik envanterinin değişime açıklığa etkisinin anlamlı ve pozitif yönde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Boyutsal olarak incelendiğinde, değişime açıklıkta meydana gelen değişimi en yüksek oranda açıklayan kişiliğin deneyime açıklık özelliğinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişime açıklıkta meydana gelen değişimi en az açıklayan ise duygusal dengesizlik özelliği olmuştur. Ayrıca duygusal dengesizliğin değişime açıklığa etkisinin negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişime açıklık özelliklerinden olan davranışsal tutum, kişilik envanterinden en fazla etkilenen boyut olmuştur.

Duygusal dengesizlik özelliğine sahip çalışanlar; tutarsız ve dengesiz kişilerdir. Hammer ve Champy (1994), Bergey vd., (1999) ve Thomas (1996) değişimin başarısında vazgeçmeme ve tutarlı olma özelliğinin etken olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla çalışmamızın sonucu olarak duygusal dengesizliğin değişime açıklık ile arasında negatif ve düşük seviyede ilişkinin olması tahmin edilebilir bir sonuçtur (Raja, vd., 2004). Ayrıca Arslan (2017), Özkan (2017) ve Serçeoğlu (2013)'nun otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarda duygusal dengesizlik özelliğinin araştırmaları üzerinde negatif etkisi olduğu diğer kişilik boyutlarının ise pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sun ve Jin (2009)'nin çalışmasında yer alan uyumluluk özelliğinin sonuçlarıyla çalışmamızın sonuçlarının örtüşmesinin nedeni olarak uyumluluk özelliği taşıyan çalışanlar geleneksel yöntemlerle çalıştığından düşük düzeyde ilişki tespiti tahmin edilen bir sonuçtur. Dışadönük özelliği sahip çalışanların yaratıcı özelliğe (Sun ve Jin, 2009) sahip olması nedeniyle değişime açık olması beklenen bir sonuçtur. Özen (2011)'nin belirttiği sorumluluk özelliğinde; bir görevin tamamlanması için gereken çabayı göstermesi durumunun, değişimin başarısında etken rol üstlenen vazgeçmeme özelliği (Hammer ve Champy, 1994; Bergey, vd., 1999; Thomas, 1996) ile arasındaki ilişkinin sonuçlarımıza yansıdığı görülebilmektedir.

Judge ve Bono (2000) ve Feist ve Feist (2008)'in çalışmalarında belirttikleri deneyime açık kişilerin değişime açık olması durumunun çalışmamızın sonuçlarında da yer aldığı görülmektedir. Çünkü deneyime açıklık özelliği taşıyan çalışanların, hayal gücü yüksek, yaratıcı, meraklı, açık fikirli, değişikliği seven ve değişime açık kişilerdir (Trapnell ve Wiggins, 1990, s. 785). Çalışmamızda deneyime açıklık ile değişime açıklık arasındaki bağın en fazla olması deneyime açıklığın barındırdığı özellikler nedeniyle olduğu söylenebilir.

Duygusal tutum; çalışanların değişimden mutlu olmasını ifade eder ve duygusal tutum içerisindeki çalışan diğer çalışanlara değişimi desteklemeleri için önerilerde bulunur (Dunham, vd., 1989). Ancak değişimden mutlu olmayan çalışan değişime karşı direncin temelini oluşturur. Ayrıca değişim içerisinde çalışanların değişime katılmaları ve bu katılımlarını davranışsal eyleme dönüştürmesi gerekmektedir. Dolayısıyla duygusal tutumun kişilik özellikleriyle değişime açıklık arasındaki ilişkinin düşük olması olağan bir sonuçtur. Değişime açık olmayan çalışanların değişimden mutlu olma durumu söz konusu değildir. Bilişsel tutum; çalışanların, değişimin olumlu getirisine inanma durumudur. Değişimin olumlu sonuçlarına inanılması durumunun değişime açık çalışanlar üzerinde daha fazla hissedildiği söylenebilir. Dolayısıyla değişimi benimseyen çalışanların istihdam edilmesi başarıyı artıracaktır. Cochran, Bromley ve Swanda (2002), Hamlin, vd., (2001) ve Jones, vd., (2005) yaptıkları çalışmada değişime karşı pozitif tutum ve duyguların değişime açıklığı olumlu etkilediği sonucunun çalışmamızla da örtüştüğü görülmektedir.

Davranışsal tutum ise; çalışanın, değişimin içerisinde yer alması ve katkı sağlaması durumudur (Dunham, vd., 1989). Dolayısıyla davranışsal tutum arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı olağandır. Çünkü değişimden beklenen sonuçları alabilmek için değişime

katılım önemlidir. Çalışanların değişime inanmaları kadar davranışlarına da bunu yansıtmaları gerekmektedir. Weiner, vd., (2008) ve Andrews ve Stalick (1994) çalışanların davranışsal açıdan değişimi desteklemelerinin değişimin başarısı açısından önemli olduğu sonucunun çalışmamızda da yerini aldığı ve kişilik ile arasındaki bağı en fazla olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların değişime açık ve değişimi desteklemeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak benzer seviyelerde olması değişime karşı direncin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Weiner, vd., 2008). Buradan hareketle değişim sürecine giren işletmelerin değişime açık kişilik özelliklerine sahip çalışanları işe almaları amaçlarına ulaşmada katkı sağlayacaktır. Ayrıca değişime karşı çıkanlar için iyi bir eğitim ve ödüllendirme sistemi sayesinde bu direnç kırılabilir. Armenakis, vd., (1993) çalışanların değişim için hazır olmasının önemlilik arz ettiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu hazırlıkta eğitimin öneminin büyük olduğu söylenebilir. Çünkü kişiliğin öğrenebilen bir özelliği bulunmaktadır. Bandura'nın öğrenme ile kişiliğin değişebileceği varsayımı ve Pavlov'un davranışların belli koşullandırmalar sonucunda oluştuğu varsayımı bunu destekler niteliktedir. Dolayısıyla değişime dair verilen eğitim, direncin kırılmasına katkı sağlayacaktır (Cunningham vd., 2002).

Kısaca, kişiliğin değişime açıklığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla değişim yapmayı düşünen işletme yöneticilerinin, çalışanları işe alırken değişime açık kişilik özelliğine sahip kişileri tercih etmeleri sürecin başarısı için önemlidir. Ayrıca değişim mühendisliği uygulayıcılarının değişime açık çalışanlara önem vermesi değişimin akıbeti açısından kritiktir. Böylece işletmeler değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmiş olacaktır. Bu başarı, işletmeye rekabette kendine yer edinmesini ve bir adım öteye geçmesini sağlayacaktır. Ayrıca değişim mühendisliğinin en büyük getirisi olan maliyet, kalite, hizmet ve hız değişkenlerinde önemli gelişmeler kaydederek piyasada kar, maliyet, büyüme ve müşteri memnuniyeti gibi unsurlarda ilerlemeler kaydedecektir (Davenport, 1993).

Literatüre bakıldığında kişilik özellikleri ve değişimin incelendiği çalışmalar yer almasına karşın birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın özgünlüğü bu iki kavramın bir arada incelenerek aralarındaki bağı neler olduğunu belirtmesidir. Dolayısıyla bu çalışma ile literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlanabilir. Ayrıca iş temposu yoğun olan hizmet yoğun işletmelerdeki bu tarz

alışmalara araştırmacıları cesaretlendirebilecektir. Otel işletmelerindeki departmanlara yönelik bu tarz çalışmalar yapılabilir. Ayrıca farklı bölgelerdeki hizmet işletmelerinde de çalışmalar yürütülebilir. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin değişime açıklığı ile çalışanların değişime açıklığı karşılaştırılabilir. Değişime açıklığın sektörel karşılaştırmaları yapılabilir. Değişimi düşünen işletmeler işe alımlarında kişilik testleri uygulayabilir. Değişim öncesinde eğitimler, seminerler ve bilgilendirmeler gerçekleştirilebilir. İşe alımlarda örnek vaka olayları şeklinde işe alınacaklar test edilebilir. Sanal programlar kullanılarak istihdam öncesi denemeler gerçekleştirilebilir. İşe alımlarda ön test olarak kişilik testleri ve sonrasında kısa süreli sanal ya da örnek vakalarla işe alınacaklar değerlendirilebilir. Tüm bu aşamalar sonrasında kısa birifingler verilerek değişime hazır çalışanlar istihdam edilebilir.

Bu alışma, kişilik ve değişimi birlikte incelemesiyle hem literatüre katkı sağlamış hem de değişime açık, değişim öncesinde, içerisinde ve sürecindeki işletmelerin işe alımlarında nelere dikkat etmesi gerektiği ortaya konarak sektöre katkı sağlamış olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Ankara: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (24), 295-318.
- Aksu, A. A. (1999). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde değişim mühendisliği ve uygulanabilirliği üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını Sistem Yayıncılık.
- Albayrak, A. (2017). Restoran işletmelerinin yenilik uygulama durumları: İstanbul'daki birinci sınıf restoranlar üzerine bir çalışma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (3), 53-73.
- Allen, B. P. ve Potkay, C. R. (1981). On the arbitrary distinction between states and traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (5), 916-928.
- Alma, Ö. G. ve Vupa, Ö. (2008). Regresyon analizinde kullanılan en küçük kareler ve en küçük medyan kareler yöntemlerinin karşılaştırılması. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi*, 3 (2), 219-229.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M. ve Üner, N. (1995). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alter, A. (1990). The corporate make-over. *CIO*, 32-42.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Andrews, C. D. ve Stalick, K. S. (1994). *Business reengineering the survival guide*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Arı, A. ve Önder, H. (2013). Farklı veri yapılarında kullanılabilecek regresyon yöntemleri. *Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi*, 28 (3), 168-174.
- Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. ve Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46 (6), 681-703.
- Arslan, E. (2017). *Otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atkinson, L. R., Atkinson, C. R., Smith, E. E., Bem, J. D. ve Hoeksema, N. S. (2002). *Psikolojiye giriş* (Çev: Y. Alogan). (2). Ankara: Arkadaş Yayınları.

- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı anlama çabası psikolojiye giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2008). Öğretmen yetkinliğinin tarihsel gelişimi ve Ohio öğretmen yetkinlik ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56 (56), 571-606.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Barrick, R. M., Stewart, L. G. ve Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 43-51.
- Baymur, F. (1996). *Genel psikoloji*. (11). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beer, M. ve Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141.
- Benet-Martínez, V. ve John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (3), 729-750.
- Bergey, J., Smith, D., Tiley, S., Weiderman, N. ve Woods, S. (1999). *Why reengineering projects fail*. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute.
- Bingül, B. (2006). *Study to investigate the relationship between crises and openness to change in organizations*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Systems Research and Behavioral Science*, 9 (1), 8-17.
- Botwin, M. ve Buss, M. D. (1989). Structure of act-report data: Is the five-factor model of personality recaptured? *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (6), 988-1001.
- Boyle, J. G., Stankov, L., Martin, G. N., Petrides, V. K., Eysenck, W. M. ve Ortet, G. (2016). Hans J. Eysenck and Raymond B. Cattell on intelligence and personality. *Personality and Individual Differences*, 103, 40-47.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. (Çev: İ. D. Erguvan Sarioğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burisch, M. (1984). Approaches to personality inventory construction: A comparison of merits. *American Psychologist*, 39 (3), 214-227.
- Bursalı, E. (1996). *İşletme yönetimi açısından değişim mühendisliğinin incelenmesi ve uygulama çalışmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (17). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç, E. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü N. (2012). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. (10). Ankara: Pegem Akademi.
- Carr, K. D. ve Johansson, J. H. (1995). *Best practices in reengineering*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Certo, C. S. (1995). *Human relations today: concepts and skills*. London: Austen Press.
- Champy, J. (1995). *Reengineering management: The mandate for new leadership*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Cochran, J.K., Bromley, M.L. ve Swando, M.J. (2002). Scheriff's deputies receptivity to organizational change. *Policing: An international Journal Of Police Strategies And Management*, 25 (3), 507- 529.
- Conley, J. J. (1985). Longitudinal stability of personality traits: A multitrait-multimethod-multioccasion analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (5), 1266-1282.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), s. 21-50.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Cox, R., Davidson, M. ve Wilkins, H. (2011). Exploring innovation strategies that affect business performance in restaurants. *International Conference on Hospitality & Leisure Applied Research (I-CHLAR 2011): Balancing Art, Innovation & Performance*, (5), s. 2015.
- Cramer, D. (2003). *Advanced quantitative data analysis*. Philadelphia: Open University Press, Maidenhead.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. ve Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), 377-392.
- Cüceloğlu, D. (1991). İnsan ve davranış. (2). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çapan, E. B. (2014). Psikolojiye giriş. B. Kartal (Editör), *Davranış bilimlerine giriş* içinde (s. 118-133). (3). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Çavuş, Ş. (2008). Yönetim teorisinin tarihsel gelişimi ve turizm işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerine geçiş. F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler), *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri* içinde (s. 21-22). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çınar, İ. (2005). İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 81-93.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'ın iç-dış kontrol odağı ölçeği (RİDKOÖ)'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliliği. *Psikoloji Dergisi*, 7 (26), 10-16.
- Davenport, H. T. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning Review*, 21 (3), 6-12.
- Davenport, H. T. ve Short, E. J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31 (4), 1-31.
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dede, B. (2009). *Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkileri: Bankalar örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deesler, G. (1998). *Management leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Demir, C. (2012). *Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 15-30.
- Devos, G., Buelens, M. ve Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6), 607-630.
- Digman, J. M. ve Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16 (2), 149-170.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doğan, K. N. (2004). *Değişim mühendisliği konseptinin bilgi toplumu eğilimleriyle uyumlaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, T. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- Drake, R. I. ve Smith, P. J. (1978). *Sanayide davranış bilimleri* (Çev: K. Tosun, İ. Erdoğan, F. Aykar, T. Somay ve C. Baysal). İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası.
- Drucker, F. P. (2000). *Gelecek için yönetim 1990'lar ve sonrası*. (6). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Duman, T., Tepeci, M. ve Unur, K. (2006). Mersin'de yükseköğretim ve orta öğretim düzeyinde turizm eğitimi almakta olan öğrencilerin sektörün çalışma koşullarını algılamaları ve sektörde çalışma isteklerinin karşılaştırmalı analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (1), 51-69.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. ve Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. *Academy of Management Annual Meeting*, Washington, DC.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direnç*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, M. (2008). *Bipolar bozukluklarda kişilik özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Edwards, C. ve Peppard, J. (1994). Forging a link between business strategy and business reengineering. *European Management Journal*, 12 (4), 407-416.
- Efil, İ. (1994). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Ekmekçi, M. (2014). *Değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden, E. (2006). *Değişim mühendisliği ve bir konfeksiyon işletmesinde uygulama çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist metodoloji bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum* (2). Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, T., Ünsar, A. S. ve Süt, N. (2009). Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 447-461.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (9). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erkal, B. (2001). Kişilik psikolojisi ve kişilik kuramları. E. Özkalp (Editör), *Davranış bilimlerine giriş* içinde (265-286). (4). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Erkal, B. (2009). Kişilik psikolojisi ve kişilik kuramları. E. Özkalp (Eds.), *Davranış bilimlerine giriş* içinde (s. 247-267). (10). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış bilimleri*. (2). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, T. H. (2000). *Kamu yönetimi açısından yönetime katılma biçimleri ve uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (4). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Ertürk, Y. D. (2010). *Davranış bilimleri*. (3). İstanbul: Kutup Yıldızları Yayınları.
- Evren, S. ve Kozak, N. (2012). Eskişehir'in çekici faktörlerinin günübirlik ziyaretçilerin bakış açılarıyla değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (2), 220-232.
- Ewen, B. R. (1998). *Personality: A topical approach-theories, research, major controversies, and emerging findings*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Fehring, M. H. (2004). Contributions and limitations of Cattell's sixteen personality factor model. *Rochester Institute of Technology*'de sunulan bildiri. <http://www.personalityresearch.org/papers/fehinger.html> (Erişim tarihi: 10.12.2017)
- Feist, J. ve Feist, J. G. (2008). *Theories of personality*. (7). New York: McGraw-Hill.
- Field, D. ve Millsap, E. R. (1991). Personality in advanced old age: Continuity or change? *Journal of Gerontology: Psychological sciences*, 46 (6), 299-308.
- Fiske, W. D. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44 (3), 329-344.
- Fossati, A., Borroni, S., Marchione, D. ve Maffei, C. (2011). The big five inventory (BFI) reliability and validity of its Italian translation in new three in independent nonclinical samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 27 (1), 50-58.
- Gadd, W. K. ve Oakland, S. J. (1995). Re-engineering a total quality organization: A case study of D2D Ltd. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1 (2), 7-27.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon –çağdaş sistemler ve yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn and Bacon.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- George, S., Thomas, C. ve Weimerskirch, A. (1998). *Total quality management strategies and techniques proven at today's most successful companies*. (2). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Goldberg, R. L. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1216-1229.
- Gök, Y. N. (2016). *Değişim mühendisliği (bpr) ve örnek uygulamalar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göker, M. (1996). 2000'li yıllarda kamu ve özel sektörde yeniden yapılanma. İstanbul: TÜGİAD yayını.
- Göktürk, İ. (1999). *Bürokrasi ve kişilik: Kahramanmaraş kamu ve özel işletme yapılarında karşılaştırmalı bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Grover, V., Fiedler, D. K. ve Teng, C. T. J. (1994). Exploring the success of information technology enabled business process reengineering. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (3), 276- 284.
- Güleç, E. (2010). *Kişilik yapısı ve örgüt içerisindeki güç mesafesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri*. (3). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, C. (2006). İş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerinin belirlenmesi ve kamuda bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., Black W., Babin, B. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hall, A. E., Rosenthal, J. ve Wade, J. (1994). How to make reengineering really work. *The McKinsey Quarterly*, 2, 107-128.
- Hamlin, B., Keep, J. ve Ash, K. (2001). *Organizational change and development: A reflective guide for managers, trainers and developers*. London: Pearson Education.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Dont automate obliterate. *Harvard Business Review*, 68 (4), 104-112.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Değişim mühendisliği iş idaresinde devrim için bir manifesto*. (Çev: S. Gül). İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Hammer, M. ve Santon, A. S. (1995). *Değişim mühendisliği devrimi, ne yapmalı ne yapmamalı?*. (Çev: S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Harmon, G. F. (1997). Future present. F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Beckhard (Editörler), *The organization of the future* içinde (s. 239-247). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Heine, S. J. ve Buchtel, E. E. (2009). Personality: The universal and the culturally specific. *Annual Review of Psychology*, 60, 369-394.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior*. (10). Quebec: Thomson South-Western.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S. ve Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 47 (1), 59-78.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255.
- Hough, L. M. (1992). The'Big Five'personality variables--construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5 (1-2), 139-155.
- Ilıkkın, H. (2005). *Toplam kalite yönetimi ile değişim mühendisliğinin karşılaştırılması ve E-engineering'e dönüşüm*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü.
- İnanç, Y. B. ve Yerlikaya, E. E. (2010). *Kişilik kuramları*. (3). Ankara: Pegem Akademi.

- İnanç, Y. B., Bilgin, M. ve Atıcı, K. M. (2010). *Gelişim psikolojisi çocuk ve ergen gelişimi*. (6). Ankara: Pegem Akademi.
- Johansson, J. H., McHugh, P., Pendlebury, J. A. ve Wheeler, A. W. (1993). *Business process reengineering*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- John, O. P. ve Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2 (1999), 102-138.
- John, O. P., Donahue, E. M. ve Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory—Versions 4a and 54*. Institute of Personality and Social Research. Berkeley: University of California, Berkeley.
- John, O.P., Naumann, L.P. ve Soto, C.J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. O.P. John, R.W. Robins ve L. A. Pervin (Editörler), *Handbook of personality: Theory and research* içinde (s. 114-158). (3), New York: Guilford Press.
- John, P. O., Angleitner A. ve Ostendorf, F. (1988). The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research. *European Journal of Personality*, 2 (3), 171-203.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361-386.
- Judge, A. T. ve Bono, E. J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.
- Judge, A. T., Martocchio, J. J. ve Thoresen, J. C. (1997). Five-Factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 745-755.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (3). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabacak, G. (2010). *İş gören kişilik özelliklerinin iş stresi üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaşlı, M., Cankül, D., Köz, E. N. ve Ekici, A. (2015). Gastronomik miras ve sürdürülebilirlik: Eskişehir örneği. *Eko-Gastronomi Dergisi*, 1(2), 27-46.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve pazar araştırmaları: Tasarım ve analiz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. (2). İstanbul: Alfa-Basım Yayın Dağıtım.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Keidel, W. R., Bell, M. S. ve Lewis, J. K. (1994). Rethinking organizational design. *The Academy of Management Executive*, 8 (4), 12-30.

- Kılıçer, K. ve Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38 (38), 150-164.
- Kızıllırmak, İ. (2006). Türkiye’de düzenlenen yerel etkinliklerin turistik çekicilik olarak kullanılmasına yönelik bir inceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 181-196.
- Klecker, B.M. ve Loadman W.E. (1999). Measuring principals' openness to change on three dimensions: Affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 26 (4), 213-227.
- Kocakahyaoğlu, K. (2008). *Değişim mühendisliği uygulamalarında kıyaslama (benchmarking) ve inşaat sektöründeki yöneticilerin yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, A. S. (2001). *Değişim mühendisliği ve uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolasa, J. B. (1979). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. (Çev: K. Tosun, F. Aykar, T. Somay ve M. Menteşe). İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Kozak, M. (2015). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. (2). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003), Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1). <http://www.isguc.org> (Erişim tarihi: 12.11.2017).
- Kozak, M. A. (2004). *Değişim yönetimi otel işletme müdürlerinin değişim yönetimi ile ilgili algılamaları üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köknel, Ö. (1993). *İnsanı anlamak*. (4). İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Koroğlu, Ö. (2014). Meslek seçimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turizm rehberliği öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 137-157.
- Krajewski, J. L., Ritzman, P. L. ve Malhotra, K. M. (2007). *Operations management processes and value chains*. (8). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kural, G. S. (2010). *Hizmet sektöründeki BPR uygulamasının organizasyon yapısındaki optimizasyon yöntemleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kuşaksız, A. (2006). Kısmi süreli çalışan işçilerin Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de kısmi süreli çalışmayı tercih etme gerekçeleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 19-29.
- Kuzgun, Y. (1972). *Ana-Baba tutumlarının bireyin kendini gerçekleştirme düzeyine etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Küçükşille, E. (2010). Çoklu doğrusal regresyon modeli. Ş. Kalaycı (Editör), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde* (s. 259-266). Ankara: Asil Yayıncılık.

- Lester, P. E., Inman, D. ve Bishop, L. K. (2014). *Handbook of tests and measurement in education and the social sciences*. (3). London: Rowman & Littlefield.
- Manganelli, L. R. ve Klein, M. M. (1994). *The reengineering handbook: A step by step guide to business transformation*. New York: American Management Association (AMACOM).
- Martin, F. (1995). Making reengineering human. *The Journal of Services Marketing*, 9 (3), 51-53.
- Martinez, V. E., (1995), Successful reengineering demands is/business partnerships. *Sloan Management Review*, 36 (4), 51-60.
- Matthews, G. (1997). Extraversion, emotion and performance: A cognitive-adaptive model. G. Matthews (Editör), *Advances in Psychology* içinde (s. 399-442). North-Holland: Elsevier Science B. V.
- May, D. ve Kettelhut, C. M. (1996). Managing human issues in reengineering projects. *Journal of Systems Management*, 47 (1), 4-11.
- Mc Adams, D.P. (1997). A conceptual history of personality psychology. R. Hogan, J. Johnson ve S. Briggs (Editörler), *Handbook of Personality Psychology* içinde (3-39). San Diego: Academic Press.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 6 (5), 587-597.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 81-90.
- McCrae, R. R. ve Costa, T. P. (2003). *Personality in adulthood: A five factor theory perspective*. (2). New York: The Guilford Press.
- Melliou, M. ve Wilson, D. T. (1995). Business process redesign and the UK insurance industry. *International Journal of Information Management*, 15 (3), 181-198.
- Mikulincer, M. ve Shaver, R. P. (2009). Attachment theory: II. developmental, psychodynamic and optimal-functioning aspects. J. P. Corr ve G. Matthews (Editörler), *The Cambridge handbook of personality psychology* içinde (s. 247-261). Edinburg: Cambridge Universtiy Press.
- Miller, R. A. ve Shelly, S. (2008). A'dan Z'ye kişiliğiniz. (Çev: S. Alayunt). (2). İstanbul: Okyanus Us Yayıncılık.
- Moberg, J. P. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 47-68.
- Morgan, C. T. (1986). *Psikolojiye giriş ders kitabı*. (Çev: H. Arıcı vd.). (4). Ankara: Metaksan Yayınları.
- Morris, G. C. (2002). *Psikolojiyi anlamak*. (Çev: H. B. Ayvaşık ve M. Sayıl). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J. L. ve Hu, J. C. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29 (4), 729-747.
- Mount, K. M., Barrick, R. M. ve Stewart, L. G. (1998). Five factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11 (2-3), 145-165.
- Myers, D. ve Dewall, N. C. (2017). *Psikoloji*. (11). (Çev: A. D. Batıgün, F. Y. Tekizoğlu, İ. Yiğit, M. G. Yiğit). Ankara: Palme Yayıncılık.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66 (6), 574-583.
- Nunnally J.C. (1978). *Psychometric theory*. (2). Newyork: Mc Graw Hill.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve çok yönlü kariyer: Akademisyenlerin kariyer yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1). 193-202.
- Ölmez, Y. (2008). *Değişim mühendisliği ve işletme performanslarına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örgüt, D. (2004). *Süreç yönetiminde değişim mühendisliği yaklaşımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örs, F. ve Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünya’da yeni yönetim paradigmaları: Değişim ve iletişim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 439-456.
- Özalp, İ. (2012). Klasik, neo-klasik, modern yönetim. C. Koparal (Editör), *Yönetim ve Organizasyon I* içinde (s. 67-90). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları
- Özarslan, M. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve kişilik tipi ilişkisi: Vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, O., Özdemir, G. P., Kadak, T. M. ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, 4 (4). 566-589.
- Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 89-118.
- Özen, Y. (2011). Kişisel sorumluluk bağlamında kariyer seçimini etkileyen sosyal psikolojik faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2 (3), 81-96.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15).
- Özgen, I. ve Günlü, E. (2008). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi. F. Okumuş ve U. Avcı (Editörler), *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri* içinde (s. 371-400). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Özkan, Ç. (2017). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığa etkisinde kişilik özelliklerinin rolü: otelişletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peabody, D. ve Goldberg, R. L. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (3), 552-567.
- Raja, U, Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Revelle, W. (1995). Personality processes. *Annual Reviews of Psychology*, 46 (1), 295-328.
- Rogers, R. C. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. K. Sigmund (Editör), *Psychology: A study of a Science*, 3, 184–256, New York: McGraw-Hill.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Salgado, F. J., Viswesvaran, C. ve Ones, S. D. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Editörler), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Volume 1 personnel psychology* içinde (s. 165-200). California: SAGE Publications Inc.
- Saruhan, C. Ş. (2014). Yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının gelişimi. S. Besler ve H. Z. Tonus (Editörler), *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 3-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemir, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Saucier, G. (1997). Effects of variable selection on the factor structure of person descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1296-1312.
- Saucier, G. ve Goldberg, R. L. (1996). Evidence for the big five in analyses of familiar english personality adjectives. *European Journal of Personality*, 10 (1), 61-77.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. (7). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. ve Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Pattern and profiles of human selfdescription across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38 (2), 173-212.
- Senn, J. (1991). Reshaping business process through reengineering. *SIM Network*, 2, 4-7.
- Serçeoğlu, N. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerindeki etkisi. *Journal of Yaşar University*, 8 (31), 5253-5273.

- Seymen, A. O. (1999). *İşletmelerde yeniden yapılanma (Reengineering) süreci ve otel işletmelerinde ziyafet organizasyonu için bir model önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seymen, A. O. (2000). *İşletmelerde yeniden yapılanma (Reengineering)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Simon, A. K. (1994). Towards a theoretical framework for business process reengineering. *Studies in the Use of Information Technologies, Department of Informatics*, Göteborg University.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerinin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 21-33.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: Bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22 (1), 4-19.
- Stoddard, D. B., Jarvenpaa, S. L. ve Littlejohn, M. (1996). The reality of business reengineering: Pacific Bell's centrex provisioning process. *California Management Review*, 38 (3), 57-76.
- Sun, Y. S. ve Jin, N. C. (2009). Do big five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation. *Social Behavior and Personality*, 37 (7), 941-956.
- Sümer, N. ve Sümer, H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayınlanmamış çalışma).
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. G. Underwood (Editör), *Traffic and transport psychology* içinde (s. 215-227). Elsevier Ltd.
- Şahin, M. (2008). Durumsallık yaklaşımı. C. Koparal (Editör), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s. 71). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Şahin, M. (2008). Sistem yaklaşımı. C. Koparal (Editör), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s. 57). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (3). Konya: Adım Matbaacılık & Ofset.
- Şimşek, Ö. (2006). *İnsan dinamiği kişilik özelliklerinin incelenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. M. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, A. ve Çetinkaya, N. (2017). Yiyecek-içecek işletmeleri personelinin kişilik özellikleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 529-543.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon, Pearson Education.
- Talwar, R. (1996). Re-engineering-A wonder drug for the 90's? C. C. Thomas (Editör), *Business Process Re-engineering: Myth&Reality* içinde (s. 40-59). İngiltere: British Library Cataloguing In Publication Data.

- Tan, M. (2017). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri ile sanal kayıtma davranışı arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: Kahramanmaraş'ta bir alan çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (12), 185-195.
- Teare, R. ve Monk, S. (2002). Learning from change. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 14 (7), 334-341.
- Thomas, C. J. C. (1996). Initiating and preparing for re-engineering. C. C. Thomas (Editör), *Business Process Re-engineering: Myth&Reality* içinde (s. 82-104). London: Kogan Page Limited.
- Tolan, B., İsen, G. ve Batmaz, V. (1991). *Sosyal psikoloji*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Torun, A. (2007). İş yerinde psikolojik danışmanlık. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (37), 127-157.
- Trapnell, D. P. ve Wiggins, S. J. (1990). Extension of the interpersonal adjective scales to include the big five dimensions of personality. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59 (4), 781-790.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 57-78.
- Tunç, E. ve Aliyev, R. (2015). Lisansüstü öğrencilerinin kişilik özelliklerinin incelenmesi. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 14 (4), 949-963.
- Tupes, C. E. ve Christal, E. R. (1961). Recurrent personality factors base on trait ratings. *Journal of personality*, 60 (2), 225-251.
- Türkmen, A. (1997). *Değişim mühendisliği iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Usal, A. ve Aslan, Z. (1995). *Davranış bilimleri sosyal psikoloji*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Usal, A. ve Kuşluvan Z. (1998). *Davranış bilimleri sosyal psikoloji*. (2). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Ünlüönen, K. ve Şahin, S. Z. (2011). Turizmde istihdam. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (37), 1-25.
- Venkatraman N. (1991). In the corporation of the 1990's information technology and organizational transformation. England: Oxford Press.
- Walston, S. L. ve Chadwick, C. (2003). Perceptions and misperceptions of major organizational changes in hospitals: Do change efforts fail because of inconsistent organizational perceptions of restructuring and reengineering?. *International Journal of Public Administration*, 26 (14), 1581-1605.

- Weiner, B. J., Amick, H. ve Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65 (4), 379-436.
- Whitworth, B. S. (2008). Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi. *Journal of Nursing Management*, 16 (8), 921-932.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (2). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (4). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yeşil, S. (2013). *Küreselleşme ve değişen çevre dinamikleri ışığında yeni yönetim yaklaşımlarından seçme konular*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Z. (2011). Turizmin sektörünün gelişimi ve istihdam üzerindeki etkisi. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 3 (5). 54-71.
- Yılmaz, I. B. (2014). *Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki: alanya'daki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumru, M., Herken, H. ve Kocaçaya, H. (2008). İntihar ve kişilik. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, (9), 232-237.
- Zadeoğulları, S. (2010). *Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

Yaşınız 18–25 arası () 26–33 arası () 34–41 arası ()
42–49 arası () 50 ve üstü ()

Cinsiyetiniz Erkek () Kadın ()

Medeni Durumunuz Evli () Bekâr ()

Eğitim Durumunuz İlköğretim () Lise () Ön lisans ()
Lisans () Lisansüstü ()

Çalışma Durumunuz Sürekli () Part Time () Diğer ()

Toplam İş Tecrübeniz (YIL/AY)

Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz (YIL/AY)

Kurumdaki Pozisyonunuz

Aylık Geliriniz (TL)

EK 2. Değişime Açıklık Ölçeği

Aşağıda yer alan “DEĞİŞİME AÇIKLIĞA İLİŞKİN” her bir ifadeye 1’den 5’e kadar ne ölçüde katıldığınıza dair katılım görüşünüzü lütfen belirtiniz. 1: Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> 2: <u>Katılmıyorum</u> 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Değişimler kurumun yararına olur	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimleri sevmem	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimler eğer benim kurumumda oluyorsa rahatsız olabilirim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Kurumum için değişiklikler önerebilirim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişikliklerin birçoğu rahatsız edicidir	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişiklikler için baskı yapmaya çekinirim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Kurumumda değişim olmasını dört gözle beklerim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişime direnç gösteririm	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Kurumumdaki birçok çalışan değişimlerden olumlu etkilenir	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişiklikleri denemeye eğilimliyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişiklikleri desteklerim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Diğer çalışanlar, benim değişimleri destekleyeceğimi düşünür	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimler iş yerinde daha yüksek performans göstermeme yardımcı olur	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimlerin beni teşvik edici etkisi vardır	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimler, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olur	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimleri desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimlerden kazançlı çıkarım	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişimlerin beni mutlu edeceğini düşünürüm	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

EK 3. Büyük Beşli Kişilik Envanteri

Aşağıda yer alan KİŞİLİK ÖZELLİKLERİN SİZE NE ÖLÇÜDE UYDUĞUNA DAİR her bir ifadeye 1'den 5'e kadar ne ölçüde katıldığınıza ilişkin görüşünüzü lütfen belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1: Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> 2: <u>Katılmıyorum</u> 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konuşkan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Başkalarında hata arayan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İşini tam yapan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Depresif biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Orijinal (yeni fikirler üreten) biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Ağzı sıkı biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Ağır başlı biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Mesafeli biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Yardımsever biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Bencil biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Biraz dikkatsiz biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Rahat, stresle kolay baş edebilen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Değişik konulara meraklı biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Enerji dolu biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Başkalarıyla tartışma çıkaran biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Güvenilir bir çalışanım	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Gergin olabilen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Pratik zekâlı biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Derin (ince) düşünen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Heyecan ve coşku yaratabilen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Bağışlayıcı bir yapıya sahip biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Düzensiz olma eğiliminde biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Çok endişelenen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Hayal gücü yüksek biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

EK 3. (Devam) Büyük Beşli Kişilik Envanteri

Aşağıda yer alan KİŞİLİK ÖZELLİKLERİN SİZE NE ÖLÇÜDE UYDUĞUNA DAİR her bir ifadeye 1'den 5'e kadar ne ölçüde katıldığınıza ilişkin görüşünüzü lütfen belirtiniz. 1: Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> 2: <u>Katılmıyorum</u> 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sessiz yapıda biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Başkalarına güvenen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Tembelliğe meyilli biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Duygusal açıdan dengeli, kolayca keyfi kaçmayan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Yaratıcı biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İddialı biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Hakkını savunan bir kişiğe sahip biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Soğuk (ilgisiz) olabilen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Görevi tamamlanıncaya kadar işine devam eden biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Dakikası dakikasına uymayan (duygusal iniş ve çıkışlar yaşayan) biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Sanat ve estetik değerlere önem veren biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Bazen utangaç, çekingen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Hemen hemen herkese karşı saygılı ve düşünceli olan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
İşleri verimli yapan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Gergin durumlarda sakin kalabilen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Rutin işleri yapmayı tercih eden biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Sosyal, girişken biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Zaman zaman başkalarına karşı kabalaşan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Planlar yapan ve bunlara uyan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Kolayca sinirlenen biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Fikirlerle oynamaktan ve bunları yansıtmaktan hoşlanan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Sanata ilgisi az olan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Başkalarıyla iş birliği yapmaktan hoşlanan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Dikkati kolay dağılan biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Sanat, müzik ve edebiyat konusunda çok bilgili biriyim	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()