



## **A-B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP İŞGÖRENLERİN OLASI BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME YATKINLIKLARININ ARAŞTIRILMASI\***

*Bülent TOKAT<sup>1\*\*</sup>*

*Hakan KARA<sup>\*\*\*</sup>*

*M. Yekta KARAA<sup>\*\*\*\*</sup>*

### **ÖZET**

Değişim yanlısı veya karşıtı her bir tepkisel davranış örgütlerin değişime olan uyumun yönünü ve şiddetini de değiştirecektir. Değişime uyum sağlayabilen örgütlerin yaşamlarının uzayacağı düşünüldüğünde; işgörenlerin göstereceği her bir tepkisel davranışın bilinmesi ve/veya önceden öngörülmesi değişime olan uyumu kolaylaştırabilecektir. Öte yandan değişim süreci ve/veya sonuçları işgörenleri kişiliklerinin bir sonucu olarak, kendilerini stres olarak tanımlanan gergin bir ortama da yöneltebilir. Böyle bir durum işgörenlerin değişime olan yatkınlıklarının yönü ve şiddetini de farklı kılabilceği söylenebilir.

Bu çalışmada da olası bir örgütsel değişim karşısında işgörenlerin yatkınlıkları kişilik tipleri açısından ele alınmıştır. Alan yazınında kişilik tip ve özelliklerine yönelik olarak farklı sınıflamaların bulunduğu gözlenmektedir. Ancak yapılan bu çalışmada stres ile ilişkili olduğu için A ve B Tipi Kişilik Tipleri kullanılmıştır. Bu tipler aracılığıyla olası bir örgütsel değişim karşısında işgörenlerin yatkınlıkları sınanmış ve sonuçlarının işgörende yaratacağı stres durumları tartışılmıştır. Bu amaca varmak için gereksinim duyulan veriler Kütahya'da faaliyet gösteren bir seramik örgütünün 385 işgöreninden elde edilmiştir. Elde olunan veriler kurulan hipotezler ile test edilmiştir. Kişilik tipi ile değişime yatkınlık arasındaki korelasyon katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ve kişilik tipi ile değişime yatkınlık arasında istatistiksel açıdan negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre B tipi kişilik yapısına sahip işgörenlerin örgütteki değişiklik çıkarlarına ters düşse bile değişimi desteklememe olasılığı daha yüksek olan A tipi kişilik yapısına sahip işgörenlere göre değişime daha yatkın olabileceği de bulgular arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel değişim, kişilik, A ve B tipi kişilik, değişime yatkınlık

\*Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

<sup>1\*\*</sup> Prof. Dr. Dumlupınar Üniversitesi Kütahya İİBF İşletme, btokat@hotmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, El-mek: karahakan55@hotmail.com

<sup>\*\*\*\*</sup> Bilim Uzmanı, yektakaraa@gmail.com



## RESEARCH ON THE PREDISPOSITION TO A PROBABLE ORGANIZATIONAL CHANGE OF WORKERS WHO HAVE A-B TYPE PERSONALITY FEATURES

### ABSTRACT

Every reactive behaviour, whether it is proponent of change or not, will change the direction and strength of the adaptation to change of the organizations. When it is considered that the organizations that are able to adapt to change, knowing and/or predicting every reactive behaviour of workers will ease the adaptation to change. On the other hand, the change process and/or results, as a result of the personalities of workers, may lead them to an environment defined as stress. It can be said that such a situation may diversify the direction and strength of the tendency to change of the workers.

In this study, the tendency of workers in a probable change was researched at the aspect of personality types. It was observed that there are different classifications of personality types and features in literature. However, in this study, A and B personality types were used since they are related to stress. The tendency of workers in a probable organizational change was tested via these types and the stress condition of them on the workers was discussed. The data of the study were gathered from the 385 workers working in a ceramic organization in Kütahya. The gathered data were tested with the hypothesis. It was seen that the correlation coefficient between personality type and the predisposition to change was 0,05 and it was significant statistically and there was a negative relationship between personality type and the predisposition to change. According to the findings, the workers who have B type personality have more tendencies to change than the workers who have A type personality that have more possibility not to support the change even when it conflicts their interest.

**Key Words:** organisational change, personality, A and B personality type, predisposition to change

### GİRİŞ

Örgüt içi ve dışında planlı ve/veya plansız olarak meydana gelen değişimlere karşı işgörenlerden aynı tepkisel davranışı göstermesi beklenilemez. Değişim yanlısı veya karşıtı olabilecek tüm tepkisel davranışların temelinde kişiliğin bulunduğu varsayılabilir. Çünkü her işgörenin toplumsal bir birey olduğu düşünüldüğünde; işgören rolünü kabul edinceye kadar toplum içerisinde birçok dinamiğin (sosyal, psikolojik, kültürel, ekonomik) etkisiyle kişiliğini şekillendirmektedir. Ancak her bir dinamik her işgörende aynı etkiyi ve şiddeti oluşturmamaktadır. Bundan dolayı değişim karşısındaki davranışsal tepkilerinde farklı olması beklenilecek bir durum olarak görülmelidir. Öte yandan örgütlerinde kaçınılmaz olarak değişime uyumları örgütsel yaşam açısından son derece önemlidir. Değişim kararını üst yönetim farklı gerekçeler (yapısal, teknolojik, insan unsuruna yönelik değişimler) ile almak zorunda kalabilirler. Ancak değişimden beklenen yarar işgörenlerin değişimin önemini anlaması, kabul etmesi ve yönetime sağlayacağı destek ile sağlanılabilir. Bu yüzden yönetimin işgörenlerin desteğini yanlarına alması değişim dönem ve süreçlerinin daha kolay geçilmesini sağlayacaktır. İşgörenlerin desteğinin alınması sadece

### Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/8 Summer 2013



değişimin önemli gerekçelerini işgörelere anlatarak elde edilemeyebilir. İşgörelerin değişime taraf olmalarının sağlanması ancak işgöreleri tanımaktan geçebilir. İşgörelerin kişiliklerinin önceden bilinmesi ve olası bir değişim karşısında olası tepkilerinin önceden öngörülerek gerekli ise önlemlerin alınması, değişim sürecinin tamamlanmasını kolaylaştırabilecektir.

## 1-ARAŞTIRMA KONUSU KAVRAMLARA YÖNELİK ALAN YAZIN ÖZETİ

### 1.1.A ve B Tipi Kişilikler

Kişilik, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan ve özgün davranışların gösterilmesinde etkili olan özelliklerin tümü olarak da değerlendirilebilir. Bir kaynakta (Günel, 2010:44) kişilik; insanın kendine özgü, onu diğerlerinden ayıran ve değişmez davranışlar olarak tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle, her insanın benzersiz özgün oluşu onun kişilik özelliklerini de özgün ve benzersiz kılmaktadır. Ancak her benzersiz ve özgün kişilik özellikleri, insan davranışlarını önceden ön görme ve çıkarımda bulunulmasını zorlaştıracaktır. Çünkü kişilik özelliklerinin oluşumunda sınırlı dinamikler etkili değildir. İnsanların yetiştikleri biyolojik ve kültürel faktörler, aile, toplum, arkadaş grupları vb. kişilik üzerinde etkili olan ana dinamikler arasında gösterilebilir. Bir kaynağın (Günel, 2010:44) sayılan dinamiklere algılama, alışkanlıklar, düşünce yapıları ve istekleri de eklediği görülmektedir. Diğer bir kaynak ise (Erdoğan, 1994:243) kişiliğin gelişiminde etkili olan faktörler arasında, kitle iletişim araçlarını da eklemiştir. Yine aynı kaynak kitle iletişim araçlarından yaygın olarak yararlanan kişilerle yararlanmayan kişiler arasında bir farklılık olduğunu; kitle iletişim araçlarının yaygın amaçları ile veya yayanların türü ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu da belirtmiştir.

Farklı dinamiklerin etkisiyle gelişen kişiliğin çözümlenmesi son derece zordur. Buna karşın alan yazınında kişilik çözümlenmesine yardımcı olacağı düşünülen farklı kişilik sınıflamalarının yapıldığı izlenebilmektedir. Bu sınıflamalar içerisinde S. Freud'un Kişilik Kuramı (Cüceloğlu, 2004:407), E. Berne'nin Kişilik Kuramı (Güney, 2009:206), A. Adler'in Kişilik Kuramı (Ödemiş, 2011:68), C. Jung'un Kişilik Kuramı (Topses, 2006:146), K. Horney'in Kişilik Kuramı (Eren, 2004:89), H. J. Eysenck'in Kişilik Kuramı (Eysenck ve Wilson, 1998:32), J. L. Holland'ın Kişilik Kuramı (Kamaşak ve Bulutlar, 2010:121), W. Norman'ın Beş Faktör Kişilik Modeli (Deniz ve Erciş, 2008:303) ve M. Friedman ve R.H. Roseman'ın A ve B Kişilik Tipleri (Avcı ve Kaya, 2010:57) örnek olarak verilebilir. A ve B Kişilik Tipleri stres kavramıyla ilişkilendirilerek ortaya çıkmıştır (Yıldız ve diğ., 2012:217). Bu anlamda değişim işgörelere üzerinde stresin kaynağının nedeni olabileceği için A ve B Kişilik Tipleri araştırmanın odağını oluşturmuştur.

A ve B tipi davranış özellikleri, kişiliği biçimlendiren yüzlerce özellikten biridir. Bundan dolayı, karmaşık çok boyutlu bir insanı bütünüyle tanımlayan bir özellik değildir. A ve B tipi, yaşam içinde ortaya konan bir tutum ve davranış biçimidir. B tipi davranış biçiminin özelliklerini taşıyan bir insan, bazen A tipi davranış biçimi özelliği de gösterebilir. Dünyada hiç bir insan A tipi davranış biçiminin bütün özelliklerini aynı baskınlıkta sahip olmadığı gibi aynı sıklıkta ortaya koymaz. Özelliğin sınıflayıcı ve ayırt edici olması, baskın veya çekinik oluşuna ve ortaya konma sıklığına bağlıdır. Bundan dolayı insan tutum ve davranışlarının A ve B tipi biçiminde sınıflandırılması, bu özelliklere sahip olma yoğunluğuna ve ne sıklıkta davranış olarak ortaya koyduğunu ölçümleyen kağıt-kalem testleriyle ve gözlem, mülakat raporlarıyla belirlenebilir (Eniseler, 2007:19).

Buna karşın yine de A ve B Kişilik Tipleri ile ilgili olarak bazı özelliklerden bahsedilmesi olanaklıdır. A tipi kişilikler hem zamanla, hem kendileriyle hem de yakınlarıyla sürekli rekabet halindedirler. Bu rekabet duygusunun bütün yaşamları kapsamı dolayısıyla ister istemez strese girerler (Can ve diğ., 2006:248). A tipleri, B tiplerine göre çevrelerini daha fazla denetim altında tutma ve insanlara egemen olma arzusunda dırlar (Eniseler, 2007:19). B tipi kişilik özelliği taşıyan

## Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



kişiler, zamanı dikkate almazlar, sabırlıdırlar, kendilerini övmeyizler, kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar, kendilerini sıkımsazlar, rahattırlar, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmeyizler, yumuşak huyludurlar, yetkilerini devrederler (Tokat ve Giderler, 2006:62).

Bir kaynağa göre (Tutar, 2007:217) A tipi bir kişiliğin gösterdiği tipik davranış özellikleri şu şekildedir: Sürekli belli bir zamana yetiştirme kaygısıyla aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar, dinlenmeden hafta sonları ve geceleri evde çalışırlar. Sık sık tatillerini kısa keserek işe dönerler, hatta tatil yapmayabilirler. Sürekli olarak kendileriyle ve diğer insanlarla rekabet halindedirler, kendilerini sık sık gerçekçi olmayan ölçütlerle değerlendirirler. İş ortamlarında engellendikleri hissini duyarlar, astlarının çalışmalarına kızarlar ve üstlerinin onları anlamadıklarını düşünürler

Alan yazınında diğer kaynaklarda B tipine yönelik olarak açıklanan özellikler şöylece açıklandığı izlenmektedir. B Tipi Kişilikler, dikkatli düşünmeleri gereken işlerde başarılıdırlar (Burger, 2006:304). B tipi kişilik özellikleri, kişiye kendi beklentilerini değiştirme esnekliğini verebilir. Ortam koşullarını değiştirmenin olanaksız olduğu, beklentilerin değişmesinin tek yol olduğu durumlarda, olumsuz duyguların süreklilik kazanmaması bakımından B tipi kişiliğin üstünlüğü olacağı söylenebilir (Bilgin, 1998:14). Ekiple kolayca çalışırlar. Gösteriş meraklısı değildirler. Zamanın esiri olmazlar. A tiplerinin tersine daha az stresle yüz yüze kalırlar. Özel yaşamla iş yaşamları arasına kolaylıkla sınır koyabilir, eve döndüklerinde günlük yaşamdan tamamen uzaklaşabilirler. Acelecilikten ve sabırsızlık düşüncesinden uzaktırlar (Can ve diğ., 2006:250). B tipi kişiliğe yatkın insanların, başkaları ile uzlaşmacı, geçimli, aşırı hırslı ve bencil olmayan, mükemmellik peşinde koşmayan, hoşgörülü ve affedici davranışları, stres düzeylerini düşürücü etki yapar ve stresin doğurduğu sorunları dert etmez ve stresi daha az hissederler (Eren, 2004:306).

### 1.2.Değişime Yatkınlık

Değişim bir kaynaktan (Tüz, 2004:10) açık bir sistem olan örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli basamaklarına dağıtılan yetki ve sorumluluklarda, örgütün üretim yöntemlerinde, örgüt dışı çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran, değişiklikler olarak tanımlanırken; başka bir kaynaktan da (Tokat, 2012:30) değişim ister planlı olsun, ister plansız olsun, herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanmıştır. Yine aynı kaynak örgütsel değişimi de örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanamayan bütün değişiklikleri ifade ettiğini belirtmiştir.

Bir örgütte değişim uygulamalarının başarısı, özellikle işgörenlerin bu uygulamaları benimsemesi ve kabul etmesine bağlıdır. Değişimin gerekliliğine inanmayan işgörenlerin bulunduğu bir örgütte değişim sonuçlarının olumlu olması beklenemez. Bu nedenle, örgütsel değişim çalışmalarına başlamadan önce işgörenlerin değişime yönelik tutumları bilinmelidir. Böylece olası direnişler önlenebilir ve işgörenlerin tutumları doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılabilir. Bir değişim sürecinin başarısının o örgüt işgörenlerinin değişime yatkınlığı ile orantılı olduğu söylenebilir (Demirtaş, 2012:24). Bir kaynak, değişime yatkınlığı alışılmış durumlarda kalmak istemeye karşın, yeni durumlara açık olmak ile ilişkili bir kişilik özelliği olarak açıklamıştır. Bazı kaynaklara göre de değişime yatkın insanlar yeni düşünceleri ve durumları denemekten hoşlanırlar ve bunun tersine değişime kapalı insanlar rutini severler ve alışılmış durumlara bağlıdırlar (Kanar, 2006:19).

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



Bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için o örgütte insanlara ilişkin olumlu bir tutumun var olması gerekir (yönetim yazınında çok iyi tanınan D. Mc. Gregor'un X ve Y kuramları bu konuda yeterli bir tanıtıcı araç olabilir). Eğer bir örgütte insanlara ilişkin olumsuz tutumlar egemen ise, değişimin o örgütte yarardan çok zarar getireceği düşünülerek statükocu bir tutuma girilmesi beklenir. Yine eğer, bir örgütte genel olarak değişimin yararsız, anlamsız olduğu yolunda olumsuz bir tutum gelişmiş ise, o örgüt kendisini değişime kapalı tutacaktır. Öyleyse, bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için öncelikle insanlara ve değişime olumlu bir tutum geliştirilmiş olması gerekir (Tokat, 2012:114-115). Öte yandan bir örgütte değişim uygulamalarının başarısı, özellikle işgörenlerin bu uygulamaları benimsemesi ve kabul etmesine bağlıdır. Değişimin gerekliliğine inanmayan işgörenlerin bulunduğu bir örgütte değişim sonuçlarının olumlu olması beklenmemelidir. Bu nedenle, örgütsel değişim uygulamalarına başlamadan önce işgörenlerin değişime yönelik tutumları bilinmesinde yarar bulunmaktadır. Böylece olası direnişler önlenabilir ve işgörenlerin tutumları doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları da yapılabilir. Diğer bir deyişle, değişime daha yatkın olan örgütlerin, değişime daha az direnecekleri ve değişim sürecini daha kolaylıkla kabullenecekleri söylenebilir (Demirtaş, 2012:24). Değişim sürecinde işgörenlerin öz yeterlilik algılarının değişimin yönüne ve şiddetine etki edeceği de belirtilmesi gereken diğer bir olguyu belirttiğinin de belirtilmesinde yarar görülmektedir. Şöyle ki, bir araştırmada (Kondakçı ve diğ., 2010:164), öz yeterlilik sahibi olan ve sorun çözmeye ilişkin aktif bir tutum sergileyen işgörenlerin de değişime daha yatkın olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilik yapısı olarak değişime yatkın olan işgörenler, bilişsel süreçleri öz yeterliliğe sahip olanlar ve zamanında bilgiye ulaşıp, değişimde yer alma olanağı olan işgörenler değişime karşı daha açıktır. Değişimin yaygın olarak gerçekleştiği ortamlarda değişime karşı öz yeterliliği düşük olan işgörenlerin değişime bağlılığı negatif olarak etkilenecektir. Tam aksine öz yeterliliği yüksek olan işgörenler değişime karşı olumlu yaklaşım gösterecektir (Zadeoğulları, 2010:16).

Başka bir kaynak, değişime yatkınlığı alışılmış durumlarda kalmak istemeye karşı yeni durumlara açık olmak ile ilişkili kişilik özelliği olduğunu belirtmiştir. Yine aynı kaynak değişime yatkın işgörenler yeni düşünceler ve durumları denemekten hoşlandığını ve bunun tersine değişime kapalı insanların rutin ve alışagelmış durumlara bağlı olduğunu açıklamıştır. Aynı konuda başka bir kaynağa (Kanar, 2006:19) göre değişime yatkınlığın duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç boyutu bulunmaktadır. Kaynağa göre duygusal boyut, örgütte değişikliklerin kaynağını işgörenin tatmin derecesidir. Bilişsel boyut, işgörenin değişimi olumlu sonuçlarına inanma eğilimi ve davranışsal boyutta işgörenin değişime yardımcı ve katılımcı olmadaki kişisel eğilim derecesi ile ilgilidir. Ayrıca örgütlerde değişmeye istekliği özendirilen bazı faktörlerinde bulunduğu belirtilmesinde yarar görülmektedir. Bunları da şöylece açıklamak yerinde olacaktır. Daha önceki güven, düşünceye alışma süresi, teknik hazırlıkların düzeyi, enformasyon ve iletişimin durumu, yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkilerin niteliği, süreç boyunca uyum olanakları, değişikliklerin birer birer birbiri arkasınca gelme durumu, istihdamla ilgili sonuçlar hakkında işgörenlerin bilgilendirilme düzeyi, değişim sürecinin amacının işgörenler tarafından ne derece anlaşıldığı (Yeniçeri, 2002:181).

## 2-KİŞİLİK TİPLERİ İLE DEĞİŞİME YATKINLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir örgütte değişimin var olması için, her bir kişinin farklı bir şeyler düşünmesi, hissetmesi veya yapması gereklidir. Örgütlerde liderler, işgörenlerini bire bir kazanmak zorundadır (Yalçın, 2002:4). Öte yandan değişiklikten etkilenen işgörenlerin karakterleri, psiko-sosyal özellikleri ve değişikliğin meydana getirildiği ortam ve koşullar değişikliğin benimsenmesi veya reddedilmesi sonucunu doğurabilir (Yeniçeri,2002:165). Bu yüzden insanların sahip olduğu bazı kişilik özellikleri onu değişime yatkınlığını artırırken, bazı özellikleri ise değişime yatkınlığını azaltabilir. Bunlar şöylece açıklanabilir:

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



**a-Aciliyet Hissi:** A tipi davranış örüntüsüne sahip olan kişiler, sürekli olarak acele ederler. Yapacakları veya yapmaları gereken şeyleri yapacak yeterli zamanları olmadığına inanırlar. Giderek daha az zaman süresi içerisinde umutsuzca başarılı olmaya çalışırlar. Bu da onların yaratıcılıklarını ve yeniliklere ayak uydurmalarını olumsuz olarak etkiler. Eski ve kalıplaşmış düşünce ve eylem biçimleriyle çözülmesi olası olmayan sorunların, umutsuzca üstesinden gelmeye çalışırlar (Akçamete ve diğ., 2001:11).

**b-Stres Düzeyi:** İnsanların aynı olaylar karşısında yaşadıkları farklı stres düzeyleri onların kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu özelliklerin türü ve boyutları, kişinin değişime uyum becerisini belirlemektedir. Yeni durumlara uyum becerisi yüksek olan kişilerin, strese karşı dirençleri daha yüksek, dolayısıyla stres düzeyleri daha düşük olmaktadır (Ercan ve Şar, 2004:220). A tipi kişiler sürekli stresli kişilerdir (Silah, 2005:160). Bir kaynak (Kondakçı ve diğ., 2010:164) stres düzeyi yüksek olan işgörenlerin değişime yönelik negatif tutumlar geliştirdiğini ve kötü iş ilişkilerinin genel olarak değişime karşı tutumları olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

**c-Çatışma:** Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Yeni bir üretim teknolojisinin örgüte girmesi, işgörenlerin kişilik yapıları ve kaygıları gereği, örgütle çatışmaya düşmelerine neden olmaktadır (Silah, 2005:239). A tipi kişilik özelliklerinin kötü olarak algılanmaması gerekir. Ancak kötü sonuçlar doğuran yönü, A tipi kişiliğe sahip kişilerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu nedenle karşılarındaki kişiyle çatışma yaşamalarıdır (Zel, 2007:513).

**d-Özgüven:** Bazı insanların özgüvenleri o kadar zayıftır ki, onlardan yenilikçilik beklemek boşunadır. Bu tür insanlar ancak yaşam düzenli ve öngörülebilir olduğunda kendilerini emniyette hissederler. Belirsizlik onları ürkütür ve rahatsız eder (Warner, 1993:226). A tipi davranışlara tam olarak neyin neden olduğu ortaya konmamakla birlikte, özgüven eksikliği ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Güler, 2008:28). Kişilerde özgüven eksikliği, değişim için isteksizliğe neden olarak değişimi engelleyebilecektir (Tekin ve diğ., 2003:63).

**e-Esneklik:** Belirsizliğe karşı hoşgörüsü yüksek olan kişilerin iletişime özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, iletişim becerilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine uygun ve esnek davranışlar sergileyebilirler (Kara, 2007:122). B tipi kişilik özelliği taşıyan işgörenler çok sıkı çalışmasalar da iletişim becerileri A tipi kişilik özelliklerini taşıyan işgörelere oranla daha iyi olduğundan, örgüt içerisinde diğer işgörenlerle daha rahat iletişim kurabilirler (Kaplan, 2008:77).

**f-Otokratik/Demokratik Liderlik Davranışı:** Çok otoriter bir kişilik tipi çok katı kuralları olan, insanları yargılayan, kendinden üstte olan kişilere farklı görünmeye çalışan, ancak altındakileri ezen, güvenilir olmayan, değişmeye direnç gösteren kişidir. Bu insanın işyerinde duygusal, değişime karşı daha yatkın ve uyumlu olması isteniyorsa bu tür kişilik bu duruma ters düşebilir (Özkalp ve Kırel, 1996:81). A tipi kişiliğe sahip bir insan çoğunlukla geçimi zor, kendisi ile meşgul ve “benmerkezci” dir (Durna, 2004:199). Aynı zamanda bu kişiler astların düşüncelerine pek önem vermeme, iletişime açık olmama ve kararların tümünün örgütün üst düzeyinde alınmasından yana olma gibi kişilik özelliklerini de taşımaktadırlar (Öktem, 2009:38). İstismarcı Otokratik liderlik davranışlarının özelliklerinin A tipi kişiliği yansıttığı görülmektedir (Tokat ve Giderler, 2006:63). Demokratik liderlik davranışlarının özelliklerinin de B tipi kişiliği yansıtmaktadır. Demokratik liderlik davranışını gösteren kişilerin temel özellikleri ise astlarına bütün konularda tam olarak güvenmeleri, sürekli astların düşüncelerini almaları iletişime çok önem vermeleri, yüksek düzeyde güvenden ve arkadaşça ilişkiden yana olmaları, örgütün tümünde karar alma sürecinin işlenmesini ve böylelikle katılımı sağlamalarıdır (Tokat ve Giderler, 2006:63). İşgörenlerin kararlara katılımı değişime yatkınlıkta oldukça önemlidir. Demokratik davranışa sahip

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



B tipi kişilikteki kişilerin otoriter olan A tipi kişilik yapısına sahip kişilere göre değişime daha yatkın olabileceği söylenebilir.

**g-Rekabet Tutkusunu:** Bazı insanlar yapısal olarak dar görüşlü olabilirler. Kendi dünyalarında yaşamayı benimseyip, değişimlerden uzak kalabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:219). Üst düzeydeki yöneticilik pozisyonlar için yapılan mücadelelerde, çok kere A tipi kişilikler, B tipi kişiliklere yenilirler. Çünkü içinde buldukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras görüş alanlarını daraltır, zekalarından gerektiği ölçüde yararlanmalarını engeller (Durna, 2004:2000).

**h-Zaman Baskısı:** A ve B tipi kişilikleri daha iyi anlayabilmek için, çeşitli deneysel durumlara göre tepkileri test edilmiştir. Değişik düzeyde çaba gerektiren görevler verildiğinde, yönergelere bakmaksızın A tipi kişiliktekiler üst derece bir hızda çalışma eğilimi göstermişlerdir. B tipi kişiliktekiler ise, iş ne gerektiriyorsa, o hızda çalışma eğilimindedirler. Çeşitli yollarla görevlerindeki performansları tehlikeye düşerse, A tipleri, çevresel girdilere dikkat etmeksizin, çabalarını sürdürmeye çabalarlarken, B tipleri, deneyimlerine göre çalışmalarını değiştirirler (Pertev, 2006:49). Bu durumda A tipi kişiliğin bazı özellikleri başarıyı engelleyebilir. Zaman baskısı yaşadıkları için A tipi insanlar, seçenekli yaklaşımları düşünmekle ya da zor bir soruda yaratıcı çözüm yolları bulmakla zaman kaybetmezler (Özarlan, 2011:47).

**i-Denetleme İsteği:** A tipi kişiliğin en çok görülen eğilimlerinden biri de her durumu denetleme isteğidir. Denetim altına alamadıkları durumlarda düş kırıklığına uğrar, kızgınlıkla tepki gösterirler. Denetleme arzuları o kadar güçlüdür ki işler hoş gitmeyen sonuçlara gitse de geri adım atmazlar (Tuncel, 1997:275).

### 3-ARAŞTIRMA PLANI, ORGANİZASYONU VE YÜRÜTÜLMESİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırma A ve B kişilik tiplerinin değişime yatkınlık arasındaki ilişkiyi incelemek üzerine tasarlanmıştır. A ve B Tiplerinin olası bir değişim karşısında stres durumlarını ortaya koymakta da bir diğer amacı oluşturmuştur. Bu amaçlara ulaşmak için gereksinim duyulan veriler Kütahya merkez ilde faaliyet gösteren bir seramik örgütünden elde edilmiştir. Veriler anket ve birebir görüşme yoluyla 11.03.2013-14.03.2013 tarihleri arasında elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ortamında değerlendirilmiş ve kurulan hipotezler korelasyon ve ki-kare analizleri ile test edilmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada istatistiksel güven düzeyi olarak % 95 seçilmiştir. Evren büyüklüğü 1496 işgörendir. İlgili güven düzeyi için çekilebilecek en küçük örneklem büyüklüğü 306'dır. Anket yanıtlamada çıkabilecek olası sorunlar da öngörülerek 500 işgörene anket uygulanmıştır. Anket yanıtlamada gösterilen gönülsüzlük ve diğer çeşitli nedenlerden dolayı 385 adet anket uygulamaya alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 84,2'dir. Örneklem evreni karşılama oranı % 25,7'dir.

#### 4.3. Anket Formunun İçeriği ve Güvenilirliği

Anket Formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik bilgiler olup, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları örgüt, çalışma süresi, çalıştıkları bölüme yönelik soruları içermektedir.

İkinci bölümünü, örgütsel değişime yatkınlık ölçeği oluşturmaktadır. Değişime yatkınlık ölçeği, genel olarak Tichy'nin geliştirdiği bilimsel bir araştırmada yararlanılan değişime karşı tutum ölçeğinden uyarlanarak geliştirilmiştir. Ölçekte 6. ve 9. maddeler adı geçen araştırmadan aynen alınmıştır (Seren, 2005:137-138). Diğer maddeler ise araştırma konusu ile ilgili alan yazın araştırması sonucunda oluşturulmuştur. İşgörenlerin değişime yatkınlıklarını ölçmek için 20

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



maddelik 5 dereceli likert tipindeki “Değişime Yatkınlık Ölçeği”nin 13 maddesi negatif ifadeli, 7 maddesi pozitif ifadeli olup, “1” Kesinlikle Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kararsızım, “4” Katılıyorum”, “5” Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanırken, negatif maddeler tersine çevrilerek puanlanmıştır. Negatif ifadeli madde numaraları 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 18, 19 ve 20’dir. Pozitif ifadeli maddeler ise 4, 6, 7, 11, 13, 15 ve 17’dir. 20 maddenin puanlarının toplanmasıyla elde edilen ham puan 20-100 arasında değişmektedir. Puanları 100’e yakın olanlar değişime yatkın olurken, puanları 20’ye yakın olanlar ise değişime kapalı olacaktır. Araştırmaya katılan işgörenlerin değişime yatkınlık ölçeğinden aldığı ortalama puan 72,73’tür. Bu puan 100’e daha yakın bir puan olduğundan uygulama yapılan örgütte araştırmaya katılan işgörenlerin değişime yatkın olabileceği söylenebilir. Diğer bir deyişle örgütte bir değişiklik yaşanması durumunda işgörenler olumlu bir tutum sergileyebilecekleri söylenebilir.

Üçüncü bölümünü, A Tipi ve B Tipi Kişilik ölçeği oluşturmaktadır. Kişilik tipleri ölçeği, genel olarak Ufuk Durna’nın 2004’te geliştirdiği, A ve B Tipi Kişilik yapısı üzerine yapılan araştırmalarda kullanılan ölçekten ve başka bir bilimsel araştırmada kullanılan ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır (Can, 2007:201; Giderler, 2005:143). Ölçekte 14. madde ise otoriteryen kişiliği ölçen Çiğdem Kağıtçıbaşı’nın 1973 yılında geliştirdiği ölçekten alınmıştır (Kağıtçıbaşı, 1973:131-132). Diğer maddeler ise araştırma konusu ile ilgili alan yazın incelenerek geliştirilmiştir. İşgörenlerin kişilik tiplerini ölçmek için 5 dereceli likert tipindeki Kişilik Tipleri Ölçeği 16 maddeden oluşmakta ve ifadeler “1” Kesinlikle Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kararsızım, “4” Katılıyorum”, “5” Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. 16 maddenin puanlarının toplanmasıyla elde edilen ham puan 16-90 arasında değişmektedir. Puanları 90’a yakın olanlar A tipi kişilik yapısına yatkın olurken, 16’ya yakın olanlar ise B tipi kişilik yapısına yatkın olacaklardır. Puanları bu iki değer arasında olanlar ise karma kişilik tipine sahip olacaklardır. Araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik tipleri ölçeğinden aldığı ortalama puan 42,79’dur. Bu puan 16 puan ile 90 puan arasında bir puan olduğu görülmektedir. Bu nedenle uygulama yapılan örgütte araştırmaya katılan işgörenlerin kişilik tiplerinin karma tip olabileceği söylenebilir.

Araştırma için hazırlanan soruların anlaşılabilirliği için bir ön pilot uygulama yapılmış ve anlaşılmayan sorular elenmiştir ve/veya düzeltilmiştir. Daha sonra araştırma için hazırlanan soruların güvenilirliğini ölçmek için pilot uygulamada 150 işgören üzerinde uygulama yapılmıştır. Anketlerin güvenilirliği Cronbach’s Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Değişime yatkınlığı ölçmek için geliştirilen 20 değişkenli anket verilerinin Alpha katsayısı 0,804 olarak saptanmıştır. Kişilik tiplerini ölçmek için geliştirilen 20 değişkenli anket verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, güvenilirliği düşüren 4 tanesi çıkarılmış ve 16 değişkenli olarak son halini almıştır. 16 değişkenli anket verilerinin Alpha katsayısı 0,719 olarak saptanmıştır. Bu değerler 1.00’a yakın bir değer olduğundan anketlere verilen yanıtların güvenilir olduğuna karar verilerek uygulamaya geçilmiştir. Güvenirlilik analizi veriler toplandıktan sonra da tekrar değerlendirilmiş ve değişime yatkınlığı ölçeğinin 20 değişkenli anket verilerinin Alpha katsayısı 0,778 olarak saptanmıştır. Kişilik tiplerini ölçeğinin 16 değişkenli anket verilerinin Alpha katsayısı ise 0,776 olarak saptanmıştır. Bu değerler 1.00’a yakın bir değer olduğundan anketlere verilen yanıtların 385 işgören üzerindeki uygulama için de güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

#### 4-İSTATİSTİKSEL UYGULAMALAR VE BULGULAR

Araştırmaya katılan işgörelere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir. Tablo araştırma kapsamına dahil edilen işgörenlerin çoğunluğunu 30-39 yaş grubunda, erkek, evli, lise mezunu, çalışma süresi 11-20 yıl, mavi yakalı işgörenler, diğer bölümlerde çalıştığını göstermektedir.

#### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013





**Tablo 1: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Yaş	N	(%)	Çalışma Süresi	N	%
20'nin altı	2	0,5	1 yıldan az	42	10,9
20-29	113	29,4	1-5 yıl	104	27,0
30-39	187	48,6	6-10 yıl	88	22,9
40-49	78	20,3	11-20 yıl	134	34,8
50 ve üzeri	5	1,3	20 yıl üzeri	17	4,4
Toplam	385	100	Toplam	385	100
Eğitim Durumu	N	%	Cinsiyet	N	(%)
İlköğretim	95	24,7	Kadın	55	14,3
Lise	207	53,8	Erkek	330	85,7
Önlisans	13	3,4	Toplam	385	100
Lisans	62	16,1	Medeni Durum	N	%
Yüksek Lisans	8	2,1	Bekar	76	19,7
Doktora	-	-	Evli	309	80,3
Toplam	385	100	Toplam	385	100
Bölüm	N	%	Görev Unvan	N	%
Muhasebe	20	5,2	Yönetici	14	3,6
Pazarlama	16	4,2	Beyaz Yakalı	50	13,0
İnsan Kaynakları	4	1,0	Mavi Yakalı	321	83,4
Diğer	345	89,6	Toplam	385	100
Toplam	385	100			

**4.1. Test Edilen Hipotezler**

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin değişime yatkınlıkları ile kişilik tipleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 2: İşgörenlerin Kişilik Tipleri ile Değişime Yatkınlıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları**

		Değişime Yatkınlık
<b>Kişilik</b>	Korelasyon Değeri (r)	-0,240*
	İlişkinin Anlamlılık Derecesi	0,000
	n	385

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)

Kişilik tipi ile değişime yatkınlık arasındaki korelasyon katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır ve kişilik tipi ile değişime yatkınlık arasında istatistiksel açıdan negatif yönde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. -0,240 korelasyon değeri ile A tipi kişilik ve değişime yatkınlık arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bir Diğer deyişle A tipi kişilik yapısına yaklaşıırken değişime yatkınlığın azaldığı söylenebilir. H<sub>1</sub> hipotezimiz elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** İşgörenlerin örgütte mevcut yapı ve süreçlerin tamamının değişmesi durumunda strese girmesine ilişkin görüşleri ile iş başında ve dışında hep stresli bir yapısının olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**Turkish Studies**

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



**Tablo 3: Değişimde Strese Girme (Değişime Yatkinlık) ile Genelde Stresli Olma (Kişilik) Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo**

		Değişime Yatkinlık			
		Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Kişilik	Katılmıyorum	82 %30,4	36 %13,3	152 %139,6	270 %100,0
	Kararsızım	15 %37,5	6 %15,0	19 %47,5	40 %100,0
	Katlıyorum	39 %52,0	8 %10,7	28 %37,3	75 %100,0

Tablo 3'teki verilere baktığımızda örgütte mevcut yapı ve süreçlerin tamamının değişmesi durumunda strese girmeyen işgörenler iş başında ve dışında stressiz bir yapıya sahiptirler. Bu bulguya göre B tipi kişilik yapısına sahip işgörenlerin değişimde strese girme olasılığı daha yüksek olan A tipi kişilik yapısına sahip işgörelere göre değişime daha yatkin olabileceği söylenebilir.

**Tablo 4: Değişimde Strese Girme (Değişime Yatkinlık) ile Genelde Stresli Olma (Kişilik) Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analizi**

		Değişime Yatkinlık
Kişilik	Ki-Kare Değeri	12,529
	Serbestlik Derecesi	4
	İlişkinin Anlamlılık Düzeyi (p)	0,014*
	n	385

\*p<0,05

Ki-kare tablosunun anlamlılık satırındaki değerin 0,014 olduğu görülmektedir. Söz konusu değeri p<0,05 olduğu için H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin örgütte mevcut yapı ve süreçlerin tamamının değişmesi durumunda strese girmesine ilişkin görüşleri ile iş başında ve dışında hep stresli bir yapısının olması arasında 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** İşgörenlerin örgütteki değişiklik kendi denetimlerinde oldukları sürece değişimi destekleyeceklerine, aksi taktirde sinirleneceklerine ilişkin görüşleri ile çalışırken her şeyin kendi denetimlerinde olmasını istediklerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 5: Değişim Denetiminde Olmazsa Sinirlenme (Değişime Yatkinlık) ile Çalışırken Her Şeyin Denetiminde Olmasını İsteme (Kişilik) Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo**

		Değişime Yatkinlık			
		Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Kişilik	Katılmıyorum	29 %15,8	22 %12,0	132 %72,1	183 %100,0
	Kararsızım	6 %13,0	12 %26,1	28 %60,9	46 %100,0
	Katlıyorum	55 %35,3	32 %20,5	69 %44,2	156 %100,0

Tablo 5'teki verilere baktığımızda örgütteki değişiklik kendi denetimlerinde olsa da olmasa da değişimi destekleyen, sinirlenmeyen işgörenler çalışırken her şeyin kendi denetimlerinde olmasını istemezler. Bu bulguya göre B tipi kişilik yapısına sahip işgörenlerin örgütteki değişiklik kendi denetimlerinde olmazsa değişimi desteklememe olasılığı daha yüksek olan A tipi kişilik yapısına sahip işgörelere göre değişime daha yatkin olabileceği söylenebilir.

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



**Tablo 6: Değişim Denetiminde Olmazsa Sinirlenme (Değişime Yatkinlık) ile Çalışırken Her Şeyin Denetiminde Olmasını İsteme (Kişilik) Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analizi**

		Değişime Yatkinlık
<b>Kişilik Tipi</b>	Ki-Kare Değeri	32,975
	Serbestlik Derecesi	4
	İlişkinin Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000*
	n	385

\*p&lt;0,05

Ki-kare tablosunun anlamlılık satırındaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer  $p<0,05$  olduğu için  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin örgütteki değişiklik kendi denetimlerinde oldukları sürece değişimi destekleyeceklerine, aksi taktirde sinirleneceklerine ilişkin görüşleri ile çalışırken her şeyin kendi denetimlerinde olmasını istediklerine ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** İşgörenlerin örgütün yararına bile olsa çıkarlarına ters düştüğünde değişimi kabul edemeyeceğine ilişkin görüşleri ile çalışma yaşamında çıkarlarının her şeyden önce geldiğine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 7: Çıkarına Ters Olan Değişime Direnme (Değişime Yatkinlık) ile Çalışırken Çıkarlarını Önde Tutma (Kişilik) Arasındaki İlişkiye Yönelik Çapraz Tablo**

		Değişime Yatkinlık			
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
<b>Kişilik</b>	<b>Katılmıyorum</b>	28 %11,8	27 %11,4	182 %76,8	237 %100,0
	<b>Kararsızım</b>	14 %18,4	26 %34,2	36 %47,4	76 %100,0
	<b>Katılıyorum</b>	26 %36,1	22 %30,6	24 %33,3	72 %100,0

Tablo 7'deki verilere baktığımızda çıkarlarına ters düşse de değişimi kabul eden işgörenler çalışma yaşamlarında çıkarlarını her şeyden üstün tutmazlar. Bu bulguya göre B tipi kişilik yapısına sahip işgörenlerin örgütteki değişiklik çıkarlarına ters düştüğünde değişimi desteklememe olasılığı daha yüksek olan A tipi kişilik yapısına sahip işgörelere göre değişime daha yatkin olabileceği söylenebilir.

**Tablo 8: Çıkarına Ters Olan Değişime Direnme (Değişime Yatkinlık) ile Çalışırken Çıkarlarını Önde Tutma (Kişilik) Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki-Kare Analizi**

		Değişime Yatkinlık
<b>Kişilik Tipi</b>	Ki-Kare Değeri	59,563
	Serbestlik Derecesi	4
	İlişkinin Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000*
	n	385

\*p&lt;0,05

Ki-kare tablosunun anlamlılık satırındaki değer 0,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer  $p<0,05$  olduğu için  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin örgütün yararına bile olsa

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



çıkarlarına ters düştüğünde değişimi kabul edemeyeceğine ilişkin inançları ile çalışma yaşamında çıkarlarının her şeyden önce geldiğine ilişkin görüşleri arasında 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### 5-SONUÇ VE TARTIŞMA

Her işgörenin sahip olduğu bir kişilik yapısı vardır. İşgörenlerin sergilediği davranışlarının altında da kişilik yapılarının bulunduğu söylenebilir. İşgören taşıdığı kişilik özellikleri itibarıyla gerek normal yaşamında gerekse örgütsel yaşamda çeşitli davranış ve tutumlar sergilemektedir. Bazı kişilik özellikleri işgörene olumlu bir yön verirken bazı özellikler ise işgöreni negatif olarak etkileyebilmektedir. Örgütsel yaşamda işgörenin sahip olduğu kişilik yapısı onun bir duruma uyum sağlayabilmesine veya sağlayamamasına etki etmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler, bilginin artan önemi, müşterilerin artan beklentileri ve giderek artan rekabet gibi nedenlerle her şey sürekli ve hızlı bir değişim içine girmekte ve örgütleri değişime zorlamaktadır. Değişime yatkın olmada örgüt yapısı, süreç ve çalışmalar gibi daha teknik olan faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. Hâlbuki değişime gitmede en fazla avantaj sağlayacak olan insandır. İşgörenlerin davranış ve tutumlarına yön veren sahip oldukları kişilikler olduğuna göre, örgütte insana ve onun kişiliğine olan eğilim oldukça önemlidir.

Kişilik kavramı örgütte önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin sahip olduğu bir kişilik özellikleri onu başarıya götürürken taşıdığı başka bir özelliği başka bir konuda başarısızlığa itebilir. Yöneticilerin işgörenleri tanıyıp anlamaları, işgörenlerin de çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim ve uyum içinde çalışabilmeleri kişilik konusunu iyi kavrayabilmelerine bağlı olacaktır. Bir işgören, kişiliğinin olumlu ve olumsuz özelliklerinin farkında olup, olumlu olan özelliklerini öne çıkartmalı ve başarısını engelleyebilecek özelliklerini de en az düzeyde sergilemeye özen göstermelidir. Günümüze kadar gelmiş ve kişilik kavramını tanımamıza yardımcı olan pek çok kişilik tipi bulunmaktadır. Bu tipler sosyal yaşamda kişileri tanımamıza kolaylık sağladığı kadar örgüt yöneticilerine de işgörenlerini tanıma da yol gösterici olabilmektedir. İşgörenlerin sahip oldukları kişilik tipleri değişime uygun davranışlar sergilemelerinde etkili olacaktır. Ne kadar uğraşılırsa uğraşılırsın eğer işgörenler kişilikleri gereği değişime yatkın davranış göstermiyorlarsa değişim çabaları da sonuçsuz kalacaktır.

Bu araştırmada A ve B kişilik tipleri seçilmiştir. Değişim yapı itibarıyla stres yaratan bir olgu olduğu için Freidman ve Rosenman'ın A ve B kişilik tipleri çalışmada çıkış noktasını oluşturmuştur. Kişinin A tipi ya da B tipi kişilikte olması birinin iyi diğerinin kötü olduğu anlamına gelmemektedir. A tipi kişilikteki kişinin başarı odaklı olması, sorumluluğun yüksek olması, örgüte bağlı olması gibi özellikleri örgütte güçlü yanlarını oluştururken, B tipi kişilikteki kişinin esnek olması, iyi iletişim kurabilmesi ve uyumlu olması gibi özellikleri onu örgütte güçlü kılabilmektedir.

Daha yüksek verim elde etmeyi ve daha kaliteli işler çıkmasını isteyen örgütlerin işgörenlerini işin gereklerine göre seçmeleri gerekmektedir. Rutin ve program temelli işlerde daha kuralcı kişilikte olan, koşulları belirli olan çalışma ortamında iyi performans gösteren kişilik özelliklerini taşıyan işgörenleri seçmek önemli olurken; sürekli değişen ve gelişen işlerde ise esnek olabilmeyi gerektiren çalışma ortamında iyi performans gösteren kişilik özelliklerini taşıyan kişileri seçmek örgütte insan kaynağını iyi kullanabilmek açısından önemli olabilecektir.

Değişime yatkın olmada; grup içinde iyi ilişkiler sürdürebilme, esnek olabilme, hoşgörülü olabilme, rahat olabilme, ekip çalışması yapabilme, sabır göstererek etrafındakilerle çatışmalardan kaçınma, kişisel çıkarlardan ziyade örgütün çıkarlarını ön planda tutma gibi kişilik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu özellikleri taşıyan B tipi kişilik yapısına sahip kişiler değişime yatkın olabilirler. Sabırsız olma ve etrafındakilerle sürekli çatışma yaşama, çıkarlarını her şeyin üstünde tutma, katı kurallara sahip olma, dar görüşlülük, bencillik, yetki ve sorumluluklarını

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



başkalarına devretmekten kaçınma, ekip çalışmasından ziyade kişisel çalışma ve hep önde olma isteği, çıkarları için her şeyi feda edebilme gibi kişilik özellikleri taşıyan A tipi kişilikteki kişilerin bu özellikleri ise değişime yatkın olabilmeyi olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırma sonucunda kişilik tipi ile değişime yatkınlık arasında düşük düzeyde ters yönde bir ilişki çıkmıştır. Bir diğer deyişle kişilerin kişilikleri A tipine yaklaştıkça değişime yatkınlıklarının azalabileceği söylenebilir. Elde edilen bulgular sonucunda yöneticilerin işgörenlerinin kişilik tiplerini dikkate almalarının değişimin daha sağlıklı ve başarılı olmasında önemli olduğunu, işgören kişiliği gereği değişime uygun davranışı göstermezse gerçek anlamda değişim olamayacağı söylenebilir. Bu durumda yöneticilerin örgütte astlarından yapabileceği şeyleri istemeleri, esnek olabilen, gelişmelere açık kişilikteki işgörenleri değişimin sık yaşandığı işlere yerleştirmeleri önerilebilir. Ancak bilimin de değişime açık olan bir olgu olduğu unutulmayıp, varılan sonuçların seçilen örneklem ile sınırlı olduğu, farklı örgüt, sektör ve ilde yapılacak uygulamalarda farklı sonuçlar çıkabileceğini belirtmekte yarar görülmektedir.

### KAYNAKÇA

- ADAIR, J. (2003). Etkili Değişim, (Çev.:Fatma Beşenek) Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G. (2002). İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- AKÇAKAYA, M. YÜCEL, N. (2007). “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, Sayıştay Dergisi, S. 66-67, Ankara, ss.3-34.
- AKÇAMETE, G., KANER, S., SUCUOĞLU, B. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ATKINSON, R. L., ATKINSON, R.C., SMITH, E.E., Daryl, J., BEM, NOLEN HOEKSEMA,S. (2002). Psikolojiye Giriş, (Çev.:Yavuz Alagon), Arkadaş Yayınları, Ankara.
- AVCI, U., KAYA, U. (2010). “Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, S.2, C.12, ss.51-79.
- BENSGHİR T. K., LEBLEBİCİ, D.N. (2001) “Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları”, Amme İdaresi Dergisi, C. 34, S.2, ss.19-37.
- BİLGİN, L. (1998). Örgütsel Yaşamda Olumsuz Duygular ve Bireysel Başa Çıkma Yolları, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 137, Eskişehir.
- BURGER, J. M. (2006). Kişilik, (Çev.: İnan Deniz, Erguvan Sarıoğlu), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- CAN, H., AŞAN, Ö. AYDIN, E.M. (2006). Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- CAN, Y. (2007). “A Tipi ve B tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- CÜCELOĞLU, D. (2004), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- ÇELEBİOĞLU, F. (1990). Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3008, İstanbul.
- DEMİRTAŞ, H. (2012) “İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı”, İlköğretim Online, C.11, S.1, <http://ilkogretim-online.org.tr> (15.05.2012).

- DENİZ, A., ERCİŞ, A. (2008). “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C.22, S.2, ss.301-330.
- DURNA, U. (2004). “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.11, No: 1, ss.191-206.
- ENİSELER, A. G. (2007), Kalp-Damar Hastalarında A Tipi Davranış ve Öfke Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- ERCAN, A., ŞAR, A., ŞAR, A. (2004). “Edremit Körfez Bölgesindeki Eczane Eczacılarının Stres Kaynakları”, Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi, C.33, S.4, ss.217-242.
- ERDOĞAN, İ. (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ERDOĞAN, T., ÜNSAR, S., SÜT, N. (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.14, S.2, Isparta, ss.447-461.
- EREN, E., (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- EYSENCK, H.J., WILSON, G. (1998), Kişiliğinizi Tanıyın, (Çev.:Erol Erduran), Remzi Kitapevi, İstanbul.
- GİDERLER, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Eczacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- GÜLER, M. (2008). A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma ve Stres Belirtileri ile İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- GÜMÜŞTEKİN, G., (2008). Stres Yönetimi, Bireyden Profesyonele: Kariyere İlk Adım, (Ed.:Zafer Erdoğan), Ekin Yayınevi, Bursa.
- GÜNEL, Ö.D. (2010). “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.12, S.3, ss.37-65.
- GÜNEY, S. (2009). Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1973). Gençlerin Tutumları: Kültürler Arası Bir Karşılaştırma, ODTÜ, Sevinç Matbaası, Ankara.
- KANAR, M. (2006). The Relationship Between Openness To Change And Employees’ Perception Of Organizational Routines And The Effects Of Empowerment, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAPLAN, T. (2008). “İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa’da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KARA, H. (2007) Yönetimsel Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Etkenler ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KARA, H. (2009), Yönetim Biliminin Düşünce İzleri, Üçmart Baskı Merkezi, Kütahya.

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/8 Summer 2013



- KAMAŞAK, R., BULUTLAR, F. (2010). “Kişilik Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.2, S.2, s.119-126.
- KONDAKÇI, Y., ZAYİM, M., ÇALIŞKAN, Ö. (2010). “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Olma Tutumlarının Okulun Öğretim Düzeyi, Yöneticilerin Deneyimi ve Okul Büyüklüğü Bağlamında İncelenmesi”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.11, S.2, Malatya, ss.155-175.
- ÖDEMİŞ, S. N. (2011). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖKTEM, U. (2009). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki (Şanlıurfa Örneği)”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZARSLAN, M. (2011). “Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine İlişkin Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma”, *İdarecinin Sesi Dergisi*, S.143, Ocak- Şubat, ss.46-51.
- ÖZDEMİR, A.A. (2012). “Çatışmanın Nedenleri ve Sonuçları”, *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*, (Ed. Esra Ceyhan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2547, Eskişehir, ss.22-44.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:111, Eskişehir.
- PEHLİVAN, A.İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- PELİT, E., TÜRKMEN, F., YARMAÇI, N. (2010). “Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C.2, S. 1, ss.9-16.
- PERTEV, E. (2006). “A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BARON, R.A., BRYNE, D. (1997). “Kalp Hastalığına Yatkın Kişilik”, (Çev.: Berin Tuncel), *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, S.4, İstanbul, ss.271-278.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- SEREN, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- SİLAH, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TEKİN, M., GÜLEŞ H.K., ÖĞÜT, A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- TOKAT, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TOKAT, B., GİDERLER, C. (2006). “Yöneticilerin A ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, C..21, S.242, ss.60-68.
- TOPSES, G. (2006). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUTAR, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

**Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/8 Summer 2013



- TÜZ, VERGİLİEL, M. (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- UZGÖREN, N. (2012). Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- WARNER, I. (1993), Liderlik ve Yönetim, (Çev.: Üner Vedat), Rota Yayınları, İstanbul.
- WARNER, I. (1993). Liderlik ve Yönetim, (Çev.: Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul.
- YALÇIN, A. (2002), Değişim Yönetimi, Nobel Kitabevi, Ankara.
- YENİÇERİ, Ö. (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- YILDIZ, S., TAŞTAN, BOZ, İ., YILDIRIM, B.F. (2012). “Kişilik Tipi ile Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.26, S.1, s.215-233.
- ZADEOĞULLARI, S. (2010), Örgütsel Değişime Açıklık ve Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ZEL, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ZEL, U. (2007), “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.

---

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/8 Summer 2013

