

Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

The Effect of Big-Five Personality Trait on Transformational Leadership Behaviors: A Research on Hotel Businesses

Yılmaz AKGÜNDÜZ

Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (yilmazakgunduz@hotmail.com)

Ali DALGIÇ

Arş. Gör., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (alidalgic@mersin.edu.tr)

Anıl KALE

Arş. Gör., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (anilkale@yandex.com)

Halil İbrahim KARAKAN

Öğr. Gör., Gaziantep Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, (karakan@gantep.edu.tr)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Dönüşümcü Liderlik
Beş Faktör Kişilik
Özellikleri
Otel İşletmeleri

Yöneticilerin kişilik özellikleri örgüt içerisindeki liderlik davranışlarını şekillendirmektedir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin Dönüşümcü Liderlik Boyutundan ve Beş Faktör Kişilik Modelinden yararlanarak bir anket formu oluşturulmuştur. Söz konusu anket 1 Mart – 15 Nisan 2014 döneminde kolayda örnekleme yöntemi ile işletme belgeli otel çalışanlarına uygulanmıştır. Anket uygulama dönemi sonunda 300 geçerli ankete ulaşılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda; orijinalinde dört alt boyuttan ve 20 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinin tek bir boyuttan; orijinalinde beş boyuttan oluşan ve 25 maddeden oluşan beş faktörlü kişilik ölçeğinin i) deneyime açıklık ve sorumluluk, ii) uyumluluk, iii) duygusal denge ve iv) dışa dönüklük olmak üzere dört boyuttan ve 22 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında önerilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda yöneticilerin deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Buna bağlı olarak çevresel ve durumsal koşullara göre dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip çalışanların hiyerarşide yönetici olarak konumlandırılmaları önerilebilir.

ABSTRACT

Keywords:

Transformational
Leadership
Big-Five Personality
Trait
Hotel Businesses

Personality traits of managers shape the leadership behaviors within the organization. The purpose of this study is to determine the personality traits of managers who show transformational leadership behaviors in their organizations. For this purpose, a questionnaire has been prepared by making use of the Transformational Leadership Dimension of the Multi-Factor Leadership Scale and the Five-Factor Personality Model. The questionnaire was applied with convenience sampling method to hotel employees who had service certificates between the dates March1-April 15, 2014. 300 valid questionnaires were obtained after the application period. The explanatory factor analysis was applied in order to determine the validity of the scales and it was determined that the transformational leadership scale, which originally consisted of 4 sub-dimensions and 20 items, consisted of one single dimension; and the five-factor personality scale, which originally consisted of 5 dimensions and 25 Items, consisted of 4 dimensions and 22 Items as: i) openness to experience and conscientiousness, ii) agreeableness, iii) neuroticism and iv) extraversion. Upon the application of the multi-regression analysis to test the hypotheses suggested in the scope of the study, it has been determined that the openness to experience and responsibility properties of the managers affect the transformational leadership behaviors positively. Depending on this, it may be suggested that employees who are open to experiences and responsibilities should be employed in management positions in the hierarchical levels of the organizations where transformational leaders are needed according to the environmental and situational conditions.

1. GİRİŞ

Otel işletmelerinin başarılı olması için yöneticilerin hizmetin önemli bir unsuru olan çalışanları etkilemesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmesi önemlidir. Yöneticilerin örgüt içerisinde gösterecekleri davranışlar her ne kadar örgüt kültürü ve kurallarına uygun olmak zorunda olsa bile, söz konusu davranışlar yöneticilerin eğitim düzeyleri, aile yapıları ve en önemlisi de kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Bu nedenle mevcut yöneticilerin ve yönetici olarak görevlendirilecek çalışanların davranışlarının nasıl ortaya çıktığını anlayabilmek için kişilik özelliklerinin bilinmesi yararlı olacaktır.

Yöneticilerin astlarını yönlendirirken hangi liderlik davranışlarını tercih ettikleri uzun yıllardan beri araştırılmaktadır. Sadece 2011 yılından itibaren liderlikle ilgili yayınlanan araştırma sayısı 36069'dur (www.sciencedirect.com, 25/06/2014). Hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren ve bu nedenle hem çalışan-müşteri hem de çalışan-çalışan ilişkilerinin yoğun olduğu otel işletmelerinde çalışan ve müşteri tatmininin sağlanabilmesi için yetenekli çalışanların örgüte katılımlarının sağlanması kadar yeteneklerinden yararlanılması da gerekmektedir. Bu süreçte otel yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışları, astlarının örgütsel bağlılığını artırabileceği gibi örgütten uzaklaşmalarına veya performanslarının düşmesine de neden olabilir.

Yöneticilerin durum, koşul ve astlarının özelliklerine bağlı olarak pek çok farklı liderlik davranışı göstermeleri mümkündür. Önemli olan bu davranışlar içerisinde hangisinin veya hangilerinin izleyenlere ve koşullara uygun olduğudur. Özellikler Kuramına göre yöneticilerin liderlik davranışlarının temel belirleyicisi kişilik özellikleridir. Bu nedenle yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve bu kişilik özelliklerine uygun liderlik davranışlarının belirlenmesi örgütsel kaynakların etkin kullanımını kolaylaştıracaktır. Bu çalışmada yöneticilerin kişilik özelliklerinin, dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle dönüşümcü liderlik ve kişilik özellikleri ile ilgili kuramsal açıklamalarda bulunulmuştur. Çalışmada daha sonra işletme belgeli otel çalışanları örnekleminde yapılan alan araştırmasına ait yöntem ve bulgular verilmiştir. Son bölümde bulgular literatür ile karşılaştırılarak, otel işletmelerine yönelik öneriler ve araştırmanın sınırlılıkları ile çalışma tamamlanmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kapsamda öncelikle dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik teorileri ile ilişkisine ait açıklamalarda bulunulduktan sonra, devamında Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile ilgili kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bölümün sonunda ise beş faktör kişilik özellikleri ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki yapılan çalışmalara bağlı olarak incelenmiştir.

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından ortaya konulan dönüşümcü liderlik, günümüz örgütlerinin değişen çevreyi yönetmek için kullandıkları etkili bir liderlik strateji olarak tanımlanmaktadır (Turner vd., 2002:721). Astlar ve yöneticiler arasındaki simetrik iletişimin özü ile uyumlu olan dönüşümcü liderlik, örgütlerde katılımcı yönetimi, çalışan güçlendirmeyi, müzakereyi, güç ve bilgi paylaşımını vurgulamakta (Aldoory, 1998:76) ve yöneticilere çalışanları ile ilişkilerini geliştirme konusunda yardımcı olmaktadır (Jiang, 2012:232).

Dönüşümcü liderler izleyenlerinin kişisel gelişimlerini kolaylaştırmak için yeteneklerine odaklanmayı ve sorunlara yeni yollardan yaklaşabilmek için entelektüel yeteneklerini geliştirmeyi içeren belirli türde davranışlar gösterirler (Bass, 1985). Yukl (1998) dönüşümcü liderliği, örgütsel hedefleri belirledikten sonra astları bu hedefleri başarmaları için güçlendirme süreci olarak kabul etmiştir. Dönüşümcü liderlik, astların sadece uyum kazanmalarının aksine tutumlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, astları beklentilerin ötesinde performans sergilemeye doğru motive eden bir dizi davranışı ifade etmektedir (Yukl, 1999). Bunu yapabilmek için dönüşümcü liderler stratejik bir vizyonu geliştirirler. Bu vizyonu sürekli tekrar ederek astlarının vizyona yönelik bağlılığını artırır (Avolio, 1999). Ayrıca dönüşümcü liderler astların amaçlarını ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirirler (Bass ve Riggio, 2006) ve astlarına koçluk ve danışmanlık yaparak destek olurlar (Yucel vd., 2014:1171).

Lider ve çalışan arasındaki ekonomik etkileşimin aksine dönüşümcü liderlik, liderin sembolik davranışını (ilham verici, vizyoner mesajları ve değerleri) vurgulamaktadır (Avolio, 1999). Dönüşümcü liderler, astlarını grubun veya örgütün uzun vadeli hedeflerine odaklandırarak yüksek bir amaç duygusu aşılarlar (Graves vd., 2013:82). Astlar, lider tarafından savunulan değerleri içselleştirirler ve işlerinin kendi değerleri ve özellikleri ile uyumlu olduğunu gördükleri için (Bono ve Judge, 2003; Shamir vd., 1993) kendini ifade etmenin ve öz tutarlılığın verdiği hevesle motive olurlar (Graves vd., 2013:82).

Bass (1990:21) dönüşümcü liderliğin "liderlerin çalışanlarının çıkarlarını genişlettiğinde ve yükselttiğinde; grubun amaçlarına ve misyonuna karşı farkındalık ve kabul oluşturduğunda ve astlarında örgütün çıkarını kendi çıkarlarının önünde tutma hissi uyandırdıklarında" ortaya çıktığını belirtmiştir. Dönüşümcü liderliğin bir örgütte ortaya çıkması için liderin (1) idealleştirilmiş etki (karizma), (2) ilham verici motivasyon, (3) entelektüel uyarım ve (4) bireyselleştirilmiş ilgi kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Bass ve Avolio, 2004; Chemers, 1997).

İdealleştirilmiş etki, astlar tarafından beğenilen, saygı duyulan ve taklit edilen liderlerin rol modeller haline geldiği, dönüşümcü liderliğin karizmatik unsurudur (Avolio ve Bass, 2002). Paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi, idealleştirilmiş dönüşümcü liderlik rolünün ayrılmaz bir parçasıdır. Sonuç olarak astlar bu tarz liderleri oldukça güvenilir olarak kabul ederler (Jung ve Avolio, 2000:950). Liderlikte idealleştirilmiş etki aynı zamanda etik ve ahlaki davranış biçiminde bütünlüğü de içerir (Tracey ve Hinkin, 1998).

İlham verici motivasyon; dönüşümcü liderler, astlarının işine anlam kattıkları için astlarına ilham verir ve onları motive ederler (Avolio ve Bass, 2002:2). Coşku ve iyimserlik ön planda olduğu için takım ruhu canlanır (Bass, 1998:5). Ayrıca dönüşümcü liderler, astları ile ortak değerler etrafında ilişkiler kurarak kültürel bir bağ oluştururlar (Stone vd., 2003:351). Böylelikle dönüşümcü liderler, astların hedeflere ve vizyona odaklanmalarını sağlarken astlarını gelecekteki çekici durumu görmeleri için teşvik ederler (Bass, 1998).

Entelektüel uyarım; dönüşümcü liderliğin en az geliştirilmiş bileşeni entelektüel uyarımdır (Lowe vd., 1996:416). Bu liderlik özelliği, liderin astlarının sorunlarına karşı ilgilerini ve farkındalıklarını artıran davranışlarını kapsamaktadır (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler astlarını “varsayımları sorgulayarak, sorunlara farklı bir açıdan bakarak ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmaları” yönünde teşvik ederler (Avolio ve Bass, 2002:2). Astlarının sorunları anlama ve analiz etme yeteneklerinin gelişmesinde dönüşümcü liderin entelektüel uyarım özelliğinin etkileri görülmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Astlarının hatalarını, toplum içinde eleştirmeyen ve yaratıcılığı özendirilen dönüşümcü liderler (Stone vd., 2003: 351), astlarını yeni yaklaşımlar denemeleri için rasyonelliği vurgulayarak teşvik ederler (Bass, 1990).

Bireyselleştirilmiş ilgi; Astlarının farklı kişilik özellikleri, liderin desteğinin izleyicilerin farklı yetenek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik göstermesini gerektirmektedir (Cho ve Dansereau, 2010:410). Bununla birlikte astlar, bireysel farklılıklarına göre (Yammarino vd., 2001) liderin davranışlarına farklı anlamlar yükleyebilmektedirler (Avolio ve Bass, 1998). Dikkatlerini her bir astının başarı ve gelişme ihtiyacı üzerinde toplamak ve (Avolio ve Bass, 2002) destekleyici bir iklim yaratmak için adeta bir akıl hocası veya mentor gibi davranırlar (Bass, 1998). İhtiyaçları ve istekleri açısından astlarının bireysel farklılıklarını kabul ederek (Stone vd., 2003:351) etkili iletişim yoluyla ikili ilişkileri teşvik ederler (Avolio ve Bass, 2002). Ayrıca dönüşümcü liderler, astlarına görev vererek gelişmelerini sağlamaya çalışır ve sonrasında ek bir destek veya yönlendirmeye gerek olup olmadığını görebilmek için astlarını uzaktan kontrol ederler (Stone vd., 2003:351). Bireyselleştirilmiş ilginin ve diğer dönüşümcü liderlik davranışlarının en belirgin etkisi astların güçlendirilmesidir (Behling ve McFillen, 1996).

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri ile İlişkisi

Burns (1978), Sosyal Değişim Kuramına dayandırarak politikacıları lider olarak ele almış ve bireyler arası değişimi şu şekilde ifade etmiştir; “oy için iş sözü ya da kampanyalara destek için teşvikler” sözüyle dönüşümcü liderliğin çıkış noktası olarak politik liderliği göstermiştir (Bass ve Riggio, 2006:3). Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin analitiksel ve tarihsel bağlamı açısından incelendiğinde ilk çıktığında karizmatik liderlikle aynı kabul edildiği görülmektedir (Hunt, 1999:130). Bass (1985) karizmatik liderlikten yola çıkarak “karizmayı” dönüşümcü liderliğin bileşeni olarak boyutları arasında göstermiştir (Hunt, 1999:135). Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin hem karizmatik liderlik (Conger, 1999; Rowold ve Heinitz, 2007) hem de liderin politik becerisiyle (Ewen vd., 2013) ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda hem ortaya çıkışında hem de gelişim sürecinde dönüşümcü liderliğin, politik liderlik ve karizmatik liderlik ile etkileşimi ve ilişkisi olduğu söylenebilir.

Politik liderlik çalışmasından ortaya iki farklı tarzda liderlik ortaya çıkmış ve politik becerilere sahip liderlerin davranışları, dönüşümcü lider (takipçileri ile ilişki kurar) ve etkileşimci lider (hedefi açıkça belirtir ve hedefi başarıma üzerine şartlı ödüller koyar) olarak iki belirgin kategoride incelenmiştir (Ewen, vd., 2013:516-517). Her ne kadar farklı iki liderlik tarzı olarak görülse de dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasında takipçileri ve örgütün çıktılarını pozitif etkileme, vizyon belirleme ve bu doğrultuda hedefler ortaya koyma, bu hedefler doğrultusunda takipçileri motive etme vb. benzer özellikler vardır (Ryan ve Tipu, 2013:2117). Bazı liderlik özelliklerinin benzerliği ve yapılan çalışmalardan hareketle (Birasnav, 2014; Epitropaki ve Martin; 2013; Wofford vd., 1998) dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin birbirinden etkilendiği ve ilişki içerisinde olduğunu söylenebilir.

Dönüşümcü liderler, astlarının pozitif gelişimini ve içsel motivasyonunu vurguladığı için üzerinde çok durulan bir liderlik tarzıdır ve bu tarz liderler, astlarını düşünülenden daha fazla motive edebilme becerisine sahiptir (Bass ve Riggio, 2006:4). Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu dönüşümcü liderlerin astlarını motive ettiğini ve ilham verdiğini göstermektedir (Popper vd., 2000:268). Dahası bu tür liderler astlarını güçlendirir, bireysel ihtiyaçlarına dikkat eder ve astlarının kendi liderlik potansiyellerini geliştirmeleri için yardım ederler (Bass ve Riggio, 2006:4). Bu anlamda 1980’li yıllarda ortaya çıkan güçlendirici liderliğin (empowering leadership), dönüşümcü liderlik ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir (Amundsen ve Martinsen, 2014:487; Ilies vd., 2006:1).

Dönüşümcü liderler; vizyon yaratma, vizyon geliştirme, vizyonu duyurma ve vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmektedirler (Berson vd., 2001:53-56). Kişilik özellikleri açısından bakıldığında dönüşümcü liderlerin yaratıcılık, etkileşim, iletişim, vizyon belirleme, güçlendirme ve hırs/tutku unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Hackman ve Johnson, 2013:103-120). Yeni ufuklar çizebilen, takipçilerinin potansiyelini belirleyerek onları yönelten, geleceğe yönelik davranışlar sergileyen ve oluşturulan vizyonu gerçekleştirmeye çalışan liderlik “vizyoner liderlik” olarak ifade edilmektedir (Aksu, 2009:2439). Diğer taraftan, 1980’li yıllarda dikkatlerini üzerine çeken “stratejik liderlik” ise; takipçilere rehberlik

yapan, destekleyen, geribildirim yapan (Elenkov vd., 2005:676), örgütün çevresel koşullara uyum sürecini hızlandıran ve oluşan şartlara göre stratejiler üreten liderlik tarzıdır (Dikmen, 2012:145). Yapılan tanımlarda ve kişilik özelliklerinden yola çıkarak dönüşümcü liderliğin vizyoner liderlik ve stratejik liderlik ile birçok yönden birbirleriyle örtüştüğünü söylemek mümkündür (Aslan vd., 2011; Elenkov vd., 2005; Martini, 2008).

Greenleaf (1977) tarafından ilk defa ortaya atılan hizmetkar liderler (Sanı vd., 2013:64) astlarının kendilerini geliştirmeleri için sürekli yardım eden ve özgeci davranışlarda bulunan, kendi çıkarlarını ikinci planda tutan, kendini astlarına hizmete adanmış liderlerdir (Yoshida vd., 2014:1395). Dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik birbirlerine benzemekte ve her iki lider özelliklerinin (vizyon belirtme, etkileşim/iletişim, güven, inanç ve hizmet etme) benzer olduğu görülmektedir (Farling vd., 1999:51).

2.3. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli

Bireylerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan pek çok araştırmada "Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modelinden" yararlanılmıştır (Robbins ve Judge, 2012:377). Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modelinin temelinde Allport (1937)'un kişilik özelliği teorisi yatar ve bu model beş kişilik özelliğini barındırır; dışa dönüklük (extraversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), duygusal denge (neuroticism) ve deneyime açıklık (openness to experience) (McCabe vd., 2013:698).

Tablo 1. Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutları ve Nitelikleri

Boyutlar	Nitelikler
Dışa dönüklük	Kişiler arası ilişki, güç, sosyal uyum, aktif olma, hırs, sosyallik
Uyumluluk	Sevimlilik, sosyalleşme, uysal olma, psikotiklik (kibar/ince düşünceli olmak), sevgi, paranoid kişilik (güven duyan, şüpheyle yaklaşmayan, iyi niyetli)
Duygusal denge	Duygusal kararlılık, duygusal kontrol, endişe, negatif duygusalılık, etkileme yeteneği
Sorumluluk	Güvenilirlik, içe dönük düşünme, kendi kendine kontrol, başarıma arzusu, ihtiyatlılık
Deneyime açıklık	Kültür, bağımsızlık, sorgulayan akıl, zeka

Kaynak: Hammond, 2001:156

Dışa dönüklük; kendine güvenen, baskın, aktif ve heyecan arayan, olumlu duygusal kişiliğe sahip olan bireyleri ifade etmektedir (Kozako vd., 2013:183). Bu özelliğe sahip bireyler, sosyal ilişkilerden maksimum kazanç sağlama eğilimindedirler ancak sosyal ilişkilerin artması, zaman ve enerji maliyetinin artmasına neden olabilmektedir (Milfont ve Sibley, 2012:188). Dışa dönük bireyler iş dünyasında ve iş çevresinde pozitif kişiler olarak görülürler ve çalışma arkadaşları üzerinde olumlu etkiler yaratırlar (Alarcon vd., 2009:246-247). Dışa dönüklük özelliği düşük olan bireyler sessiz, temkinli, sakin ve çekingen kişilerdir (Hammond, 2001:157).

Uyumluluk; uyumlu, keyifli, işbirliğini seven, ailesinin ve arkadaşlarının iyiliklerini düşünen kişileri ifade etmektedir (Milfont ve Sibley, 2012:188). Uyumluluk derecesi fazla olan bireyler diğer kişilere çok fazla güven duyabilir, söylenenleri çok kolay bir şekilde kabul edebilirler (Madran ve Akdoğan, 2010:370). Karşılıklı sosyal ilişkilerde büyük yatırımlar eğilimde olan bu kişilerin diğer kişiler tarafından sömürülme riski yüksektir (Milfont ve Sibley, 2012:188). Uyumluluk özelliği düşük olan bireyler sinirli, kıskanç, inatçı, benmerkezci, şüpheli vb. özelliklere sahiptirler (Hammond, 2001:157).

Duygusal denge; bireylerin iç dengelerini koruyabilmesini, rahat, sakin, tutarlı ve endişesiz olmayı ifade eden bu kişilik özelliği, kişinin iç dengesini sağlayabildiği oranda mutlu olacağını belirtmektedir (Bozkaya, 2013:25). İç dengelerini koruyamayan bireyler kaygı, kızgınlık ve depresyon gibi olumsuz faktörleri yaşamakta, kendilerine olan güveni kaybetme ve performanslarını küçümseme gibi bir takım olumsuz etkilere maruz kalabilmektedirler (Bitlisli vd., 2013:463).

Sorumluluk, bireylerin başarı odaklı, güvenilir, düzenli ve sorumlu olduğunu ifade eder (Alarcon vd., 2009:247). Sorumluluk boyutundan yüksek puan alan bireyler sorumluluk sahibi ve başarıma duygusu yüksek (Kozako vd., 2013:183); düşük puan alan bireyler ise dikkatsiz, dağınık ve tembel olarak değerlendirilmektedirler (Tabak vd., 2010:545).

Deneyime açıklık, sanatsal ve maceracı olmanın yanı sıra olağanüstü fikirlere sahip, meraklı, cesaretli ve sıradan insanlardan ayrılan bireyleri ifade eder (Karaman vd., 2010:2358). Ayrıca bu boyut, kendilerine has kişiliklerinin olduğu, değişimi arzulayan ve alışılmadık deneyimlere açık bireylerin içerisinde olduğu boyuttur (Bitlisli vd., 2013:462). Bu özelliği düşük olan bireyler sanatsal açıdan duyarsız, dar kalıplı düşüncelere sahip, toplumsal ve politik açıdan muhafazakârdır (Hammond, 2001:157).

2.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İlişkisi

Costa ve McCrea'nın (1992) dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutları ile incelediği beş faktör kişilik özelliklerini, dönüşümcü liderlik ile bağdaştıran ilk araştırma Judge ve Bono (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir (Shao ve Webber, 2006). Judge ve Bono (2000), dönüşümcü liderlik ile beş faktör kişilik özelliklerini dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal denge, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarıyla bağdaştıran ilk araştırmacılarıdır (Costa ve McCrea, 1992).

Judge ve Bono'nun araştırmasının bulguları, dönüşümcü liderliğin bazı kişilik özelliklerinin tahmin gücünü, dönüşümcü lideri seçmeye yönelik beş faktör kişilik özelliklerinin olası kullanımını önererek göstermiştir (Shao ve Webber, 2006). Judge ve Bono (2000) araştırmalarında *duygusal denge* ve *sorumluluk* boyutlarının dönüşümcü liderlik ile belirgin hiç bir ilişkisinin olmadığı, *dışa dönüklük* boyutunun dönüşümcü liderlik ile önemli bir bağı olduğunu ve bu boyutun dönüşümcü liderlik davranışı ile bağının sosyal baskınlık ve kendi özellikleriyle alakalı olduğunu, *deneyme açıklık* boyutunun dönüşümcü liderlik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve *uyumluluk* boyutunun dönüşümcü liderlik davranışının en güçlü ve en tutarlı belirleyicisi olduğunu bulgulamışlardır.

Aliakbari ve Darabi (2013) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışının önemli ölçüde kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu; beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk, deneyme açıklık ve duygusal denge boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Bono vd. (2012) gerçekleştirdikleri araştırmada Beş Faktör Kişilik Özelliklerinden *duygusal denge* boyutunun dönüşümcü liderlik davranışı ile zayıf ve negatif yönlü; *dışa dönüklük*, *uyumluluk*, *sorumluluk* ve *deneyme açıklık* boyutlarının ise zayıf ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Cavazotte vd. (2012) yaptıkları çalışmada duygusal denge, sorumluluk, dışa dönüklük, deneyme açıklık ve uyumluluk boyutlarından oluşan beş faktör kişilik özelliklerinden sadece *sorumluluk* boyutunun dönüşümcü liderlik davranışı üzerinden anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

3. HİPOTEZLER

1900'lü yılların başlarında, "kim lider olur?" ya da "hangi lider başarılı olur?" sorularına yönelik cevap bulabilmek adına birçok araştırma yapılmış ve bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan özelliklere değinilmeye çalışılmıştır (Zel, 2001:94). Liderlik konusunu açıklığa kavuşturabilmek için ilk geliştirilen teori Özellikler Teorisi; "lider" değişkenini esas almış ve liderin fiziksel ve kişilik özellikleri (yaş, boy, cinsiyet, ırk, zeka, bilgi, yakışıklılık/güzellik, başkalarına güven verme, bilgi, etkileşim/iletişim, dürüstlük, olgunluk, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven, kararlılık vb.) açısından astlarından farklı olduğunu vurgulamıştır (Koçel, 2011:575-576). Özellikler Teorisine göre liderler kişilik özellikleriyle astlarını etkilemekte ve onları hedefe yönlendirmektedir (Kurgun, 2013:132-133). Stogdill (1948) "bazı kişilik özelliklerine sahip olmadan lider olunamaz" (Zaccaro, 2007:7) ve "liderler, kişilik özelliklerinden dolayı astlarından farklıdır" (Zaccaro vd., 2004:102) sözleriyle liderlerin bazı kişilik özelliklerine sahip olması ve astlarının kişilik özellikleriyle kıyaslandığında üstün kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Yapılan çalışmalarda yöneticilerin dışa dönüklük (Bono ve Judge, 2004; Lee, 2012; Reichard vd., 2011), uyumluluk (Carretta ve Ree, 2003; Felfe ve Heinitz, 2008; Garcia vd., 2014), duygusal denge (Colbert vd., 2014; Felfe ve Schyns, 2010; Shao ve Webber, 2006), sorumluluk (Cavazotte vd., 2012; Judge vd., 2002) ve deneyme açıklık kişilik özellikleri (Aliakbari ve Darabi, 2013; Pashavi vd., 2012; Yahaya vd., 2011) ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Özellikler Teorisinden ve yapılan çalışmalardan hareketle şu hipotezler geliştirilmiştir;

H_{1a}: Yöneticilerin dışa dönüklük kişilik özelliği, idealleştirilmiş etki davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1b}: Yöneticilerin dışa dönüklük kişilik özelliği, ilham verici motivasyon davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1c}: Yöneticilerin dışa dönüklük kişilik özelliği, entelektüel uyarım davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{1d}: Yöneticilerin dışa dönüklük kişilik özelliği, bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{2a}: Yöneticilerin uyumluluk kişilik özelliği, idealleştirilmiş etki davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{2b}: Yöneticilerin uyumluluk kişilik özelliği, ilham verici motivasyon davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{2c}: Yöneticilerin uyumluluk kişilik özelliği, entelektüel uyarım davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{2d}: Yöneticilerin uyumluluk kişilik özelliği, bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{3a}: Yöneticilerin duygusal denge kişilik özelliği, idealleştirilmiş etki davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{3b}: Yöneticilerin duygusal denge kişilik özelliği, ilham verici motivasyon davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{3c}: Yöneticilerin duygusal denge kişilik özelliği, entelektüel uyarım davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{3d}: Yöneticilerin duygusal denge kişilik özelliği, bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{4a}: Yöneticilerin sorumluluk kişilik özelliği, idealleştirilmiş etki davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{4b}: Yöneticilerin sorumluluk kişilik özelliği, ilham verici motivasyon davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{4c}: Yöneticilerin sorumluluk kişilik özelliği, entelektüel uyarım davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H_{4d}: Yöneticilerin sorumluluk kişilik özelliği, bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evrenine, alan araştırmasının yapıldığı örnekleme ve yararlanılan ölçme araçlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

4.1.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren işletme belgeli otel çalışanları oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2012 yılı istatistiklerine göre turizm işletme belgeli otellerde 336.447 oda bulunmaktadır. Oda başına düşen ortalama personel sayısı dikkate alınarak evren büyüklüğünün 168.223 ila 269.158 kişi arasında değişebileceği düşünülmektedir. Her iki durumda da evren 100.000 kişinin üzerinde olduğu için araştırmanın örneklem büyüklüğü, sınırsız evren büyüklüğü esas alınarak 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Çalışmada veriler, 1 Mart – 15 Nisan 2014 tarihleri arasında; kolayda örnekleme yolu tercih edilerek toplanmıştır. Veri toplama süreci sorucunda geçerli 300 ankete ulaşılmıştır.

4.2.Ölçekler

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği, ikinci bölümde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği, işgörenlerin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilmiştir. Somer vd. (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olmak üzere 5 boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderliği ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) dönüşümcü liderlik bölümü Nebioğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada kullanıldığı hali ile kullanılmıştır. Ölçek idealleştirilmiş etki (8 madde), ilham verici motivasyon (4 madde), entelektüel uyarım (4 madde) ve bireyselleştirilmiş ilgi (4 madde) olmak üzere toplam 4 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Her iki ölçeğin yanıt kategorileri, “kesinlikle katılmıyorum” (1) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) olarak beşli likert derecelemesinde ifade edilmiştir.

Ayrıca anketin son bölümünde katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim düzeyleri, otelin çalışma süresini belirlemek için kapalı uçlu; yaşlarını ve çalıştıkları departmanları belirlemek için ise açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Anket formu ile toplanan demografik değişkenlere ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin yapısal geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile, güvenilirlikleri ise Cronbach alfa testi ile belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi; hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

5. BULGULAR

5.1.Demografik Bulgular

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların %56,7’si (170 kişi) erkek, %43,3’ü (130 kişi) kadın; %59,3’ü (178 kişi) bekar ve %55,9’u (167 kişi) 26 yaşın üzerindedir. Katılımcıların aylık geliri %81,3’ü (243 kişi) 1500 TL ve altındadır. Katılımcıların %42’si (126 kişi) yiyecek içecek departmanında; %78,6’sı bütün yıl faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n	%		n	%
Cinsiyet(n=300)			Gelir(n=299)		
Erkek	170	56,7	1500 TL ve altı	243	81,3
Kadın	130	43,3	1501 TL ve üstü	56	18,7
Medeni Durum(n=300)			Çalışılan Departman(n=300)		
Evli	122	40,7	Yiyecek-İçecek	126	42,0
Bekar	178	59,3	Önbüro	81	27,0
Eğitim Durumu(n=300)			Bakım-Onarım	5	1,7
İlköğretim	41	13,7	Kat Hizmetleri	53	17,7
Lise	110	36,7	İdari Personel	22	7,3
Önlisans	102	34,0	Muhasebe	13	4,3
Lisans ve Lisansüstü	47	15,7	Otelin Çalışma Süresi (n=299)		
Yaş(n=299)			Sezonluk	64	21,4
25 ve altı	132	44,1	Bütün yıl	235	78,6
26 ve üstü	167	55,9			

Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısının tespitinde özdeğerin 1’den büyük olmasına, ilgili faktör ile en az 0,50 düzeyinde yüke sahip olmasına (Hair vd., 2010), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük farkının en az

0,10 olmasına (Büyüköztürk, 2002) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. Tablo 3’de Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirleyebilmek için Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,911’tür. Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=4361,150$; $p<0,001$). Her iki testin sonucuna bakıldığında, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği’ne ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda; ölçekte yer alan bir madde 0,50’ten düşük faktör yüküne sahip olduğu için; iki madde ise iki faktöre yük verdiği için ve yükler arasındaki fark 0,10’dan düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 22 madde dört faktör altında toplanmış ve varyansın yaklaşık %65’ini açıklamıştır. Ölçeğin orijinalinde beş farklı kişilik özelliği bulunmasına rağmen yapılan bu araştırmada deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri otel çalışanları tarafından tek bir boyut olarak algılanmıştır.

Tablo 3. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği	Faktör Yükü	Ortalama	Açıklanan Varyans	Özdeğerler
Deneyime açıklık ve sorumluluk		3,780	24,889	5,725
Yöneticimi değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm.	0,781	3,780		
Yöneticimi zeki biri olarak görürüm.	0,775	3,820		
Yöneticimi analitik düşünen, araştırmacı birisi olarak görürüm.	0,766	3,730		
Yöneticimi en zor durumlarda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm.	0,736	3,706		
Yöneticimi amacı olan ve başarı motivasyonu yüksek birisi olarak görürüm.	0,703	3,876		
Yöneticimi sorumluluk sahibi ve güvenilir birisi olarak görürüm.	0,700	3,896		
Yöneticimi hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm.	0,670	3,676		
Yöneticimi kurallara bağlı ve temkinli birisi olarak görürüm.	0,625	3,816		
Yöneticimi düzenli, dikkatli, titiz birisi olarak görürüm.	0,534	3,720		
Duygusal denge		3,132	14,232	3,273
Yöneticimi kararsız, güvensiz, alıngan birisi olarak görürüm.	0,888	2,936		
Yöneticimi kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm.	0,842	3,050		
Yöneticimi endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan birisi olarak görürüm.	0,839	3,036		
Yöneticimi maceracı, aklına eseni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm.	0,667	3,186		
Yöneticimi duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm.	0,577	3,450		
Uyumluluk		3,640	13,427	3,088
Yöneticimi önyargısız birisi olarak görürüm.	0,791	3,583		
Yöneticimi eleştiriye açık birisi olarak görürüm.	0,749	3,610		
Yöneticimi olaylar karşısında sakin ve serinkanlı birisi olarak görürüm.	0,734	3,640		
Yöneticimi başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı, verici, geçimli, yumuşak kalpli birisi olarak görürüm.	0,670	3,730		
Dışa dönüklük		3,626	12,077	2,778
Yöneticimi yarışmacı ve baskın birisi olarak görürüm.	0,747	3,443		
Yöneticimi girişken biri olarak görürüm.	0,745	3,726		
Yöneticimi sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm.	0,683	3,733		
Yöneticimi konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı, topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm.	0,628	3,603		
KMO Değeri: 0,911; Bartlett Testi Sonucu: 4361,150; Toplam Açıklanan Varyans: %64,626; Genel ortalama: 4,349 Genel Güvenirlilik:0,917				

Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Modeli otel çalışanları örnekleminde yapılan bu araştırmada i) deneyime açıklık ve sorumluluk, ii)duygusal denge, iii) uyumluluk ve iv) dışa dönüklük olmak üzere dört boyutta toplanmıştır. Ölçeğin orijinal boyutları korunmakla birlikte deneyime açıklık ve sorumluluk iki ayrı boyut olmasına rağmen; bu çalışmada tek boyutta bir araya gelmiştir. Bu farklılığın, iş sorumluluğu yüksek olan çalışanların, sorumluluklarını yeni deneyimler edinerek gerçekleştirebilecekleri şeklinde yorumlamaları nedeniyle ortaya çıktığını düşünmek mümkündür.

Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği'nin dokuz maddeden oluşan ilk faktörü, varyansın yaklaşık %25'ini açıklamaktadır. Bu faktörde “yöneticimi değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm” (0,781), “yöneticimi zeki biri olarak görürüm” (0,775) ve “yöneticimi analitik düşünen, araştırmacı birisi olarak görürüm” (0,766) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Faktörde bireylerin olağanüstü fikirlere sahip, meraklı, cesaretli, başarı odaklı, güvenilir, düzenli ve sorumluluk sahibi kişiler olduklarını ifade eden maddeler toplanmıştır. Bu özellikler ölçeğin orijinalinde bulunan hem “Deneyime Açıklık” hem de “Sorumluluk” boyutlarını içerdiği için faktöre “**Deneyime Açıklık ve Sorumluluk**” adı verilmiştir.

Ölçeğin ikinci faktörü beş maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde; “yöneticimi kararsız, güvensiz, alıngan birisi olarak görürüm” (0,888) ve “yöneticimi kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm” (0,842) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bir araya gelen maddelerin; bireylerin rahat, sakin, tutarlı ve endişesiz olmayı hedef alması nedeniyle faktöre ölçeğin orijinalinde de olduğu gibi “**Duygusal Denge**” adı verilmiştir.

Ölçeğin üçüncü faktörü ise dört maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde “yöneticimi önyargısız birisi olarak görürüm” (0,791), “yöneticimi eleştiriye açık birisi olarak görürüm” (0,749) ve “Yöneticimi olaylar karşısında sakin ve serinkanlı birisi olarak görürüm” (0,734) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu faktör ölçeğindeki gibi “**Uyumluluk**” olarak ifade edilmiştir.

Ölçeğin son faktörü de dört maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %12'sini açıklamaktadır. Bu faktörde “yöneticimi yarışmacı ve baskın birisi olarak görürüm” (0,747), “yöneticimi girişken biri olarak görürüm” (0,745) ve “yöneticimi sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm” (0,683) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Faktöre, kendine güvenen, baskın, aktif ve heyecan arayan, olumlu duygusal kişiliğe sahip olan bireyleri ifade etmesinden dolayı ve ölçeğin orijinalinde olduğu gibi “**Dışa dönüklük**” adı verilmiştir.

Beş faktörlü kişilik özelliği ölçeğinin geçerliliği belirlendikten sonra aynı varsayımlar ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 4'te Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne yönelik faktör analizi sonuçları verilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin KMO değeri 0,951 olarak, Bartlett testi sonucu ise $\chi^2=4467,979$; $p<0,001$ olarak hesaplanmıştır. Her iki testin sonucuna bakıldığında, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 20 madde özdeğeri 1'den büyük tek bir faktör altında toplanmış ve varyansın yaklaşık %57'sini açıklamıştır. Bu faktörde “yöneticim açısından başkalarını yetiştirmek ve onlara yeni bir şeyler öğretmek önemlidir” (0,836), “yöneticim çalışanların hedeflere ulaşabileceklerine dair güvenini belli eder” (0,827) ve “yöneticim önem verdiği değerleri ve inançları astlarıyla paylaşır.” (0,811) gibi maddeler başta olmak üzere dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan tüm ifadeler bir arada toplanmıştır.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Faktör Yüğü	Ortalama	Açıklanan Varyans	Özdeğerler
Dönüşümcü Liderlik		3,836	56,843	11,369
Yöneticim açısından başkalarını yetiştirmek ve onlara yeni bir şeyler öğretmek önemlidir.	0,836	3,896		
Yöneticim çalışanların hedeflere ulaşabileceklerine dair güvenini belli eder.	,0827	3,900		
Yöneticim önem verdiği değerleri ve inançları astlarıyla paylaşır.	0,811	3,773		
Yöneticim çalışanların sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0,792	3,856		
Yöneticim yapılacak işlerin planlara uygun olup olmadığını sürekli inceler.	0,785	3,833		
Yöneticim çalışanlara işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını önerir.	0,784	3,900		
Yöneticim geleceğe olumlu bakmamda rol oynar.	0,782	3,803		
Yöneticim ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0,781	3,823		
Yöneticimle çalışmaktan zevk alırım.	0,780	3,906		
Yöneticim çalışanların her birine farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0,778	3,863		
Yöneticimin tavırları güç ve güven hissi verir.	0,769	3,926		
Yöneticimin davranışları ona karşı saygı duymamıza neden olur.	0,757	3,910		
Yöneticim güçlü bir amaca sahip olmanın önemini bizlere belirtir.	0,757	3,853		
Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	0,744	3,816		
Yöneticim çalışanların kendilerini geliştirmeleri için yönlendirir.	0,733	3,886		
Yöneticim problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.	0,723	3,790		
Yöneticim çalışanların ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	0,718	3,816		
Yöneticim gelecekle ilgili düşüleriyle çalışanları peşinden sürükler.	0,656	3,786		

Yöneticim grubun faydası için kendi çıkarlarından vazgeçer.	0,619	3,650		
Yöneticim çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	0,595	3,743		
KMO Değeri: 0,951; Bartlett Testi: 4467,979; Açıklanan Toplam Varyans: %56,843; Genel Ortalama:3,471 Genel Güvenirlik: 0,959				

Dönüşümcü liderlik ölçeği orijinalinde i) idealleştirilmiş etki (karizma), ii) ilham verici motivasyon, iii) entelektüel uyarım ve iv) bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyuttan oluşurken; otel çalışanları örnekleminde yapılan bu çalışmada tüm ifadeler tek bir boyutta toplanmıştır. Bu sonuç dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerliliği için yeterli olarak kabul edilmesine rağmen; daha önce yapılan çalışmalarda (Antonakis ve House, 2014; Birasnav, 2014; Tse vd., 2013) bulgular ile karşılaştırıldığında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılık, araştırmaya katılanların ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki ve bireyselleştirilmiş ilgi özelliklerinin birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle katılımcıların tüm boyutların dönüşümcü liderlik için gerekli ve boyutların birbirinden ayrılamayacak kadar da yüksek derecede ilişkili olarak değerlendirildiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca bu farklılığın örneklemin önemli bir bölümünün operasyonel bölümlerde çalışan işgörenlerden oluşması; çalışanlar arasındaki ilişkilerin sezonluk işletmelere göre daha yoğun olduğu tüm yıl faaliyet gösteren otel çalışanlarından oluşması nedeniyle ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin geçerlilikleri belirlendikten sonra güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Croanbach alfa analizi yapılmıştır. Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin genel güvenilirlik değeri $\alpha=0,917$; dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha=0,959$ olarak belirlenmiştir.

Araştırmada tasarlanırken hipotezler dönüşümcü liderliğin alt boyutları (idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon) ve beş faktör kişilik modelinin alt boyutları (deneyime açıklık, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve dışa dönüklük) temel alınarak önerilmesine rağmen; faktör analizinde dönüşümcü liderlik tek bir boyut ve beş faktörlü kişilik modeli dört boyut olarak bulgulanmıştır. Bu nedenle daha önce önerilen hipotezlerde ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bağlı olarak güncelleme yapılmıştır. Araştırmada kapsamında hipotezler, yapılan düzenlemeye bağlı olarak şu şekilde güncellenmiştir:

H₁: Yöneticilerin dışa dönüklük kişilik özelliği, dönüşümcü liderlik davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₂: Yöneticilerin uyumluluk kişilik özelliği, dönüşümcü liderlik davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₃: Yöneticilerin deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliği, dönüşümcü liderlik davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

H₄: Yöneticilerin duygusal denge kişilik özelliği, dönüşümcü liderlik davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

Tablo 5'te değişkenlere ait ortalama, standart sapma, Cronbach's Alpha ve ilişki değerleri görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışları ile deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliği ($r=0,735$; $p<0,001$); duygusal denge kişilik özelliği ($r=0,200$; $p<0,001$); uyumluluk kişilik özelliği ($r=0,549$; $p<0,001$) ve dışa dönüklük kişilik özelliği ($r=0,545$; $p<0,001$) arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1. Deneyime Açıklık ve Sorumluluk (1)					
2. Duygusal Denge	0,172**	(1)			
3. Uyumluluk	0,665**	0,187**	(1)		
4. Dışa dönüklük	0,687**	0,152**	0,624**	(1)	
5. Dönüşümcü Liderlik	0,735**	0,200**	0,549**	0,545**	(1)
Standart Sapma	0,806	0,955	0,900	0,932	0,695
Cronbach's Alpha	0,918	0,840	0,853	0,852	0,959
Ortalama	3,780	3,132	3,640	3,626	3,852
Not: ** $p<0,01$					

Araştırma kapsamında önerilen hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'te yer almaktadır. Çoklu regresyon analizinde dönüşümcü liderlik bağımlı; kişilik özellikleri ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Böylelikle kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar		Sig.
	β	Std. Hata	β	t	
(Sabit)	1,267	0,150		8,460	0,000
Deneyime Açıklık ve Sorumluluk	0,547	0,051	0,634	10,742	0,000
Duygusal Denge	0,049	0,029	0,067	1,693	0,092
Uyumluluk	0,066	0,043	0,086	1,560	0,120

Dışa dönüklük	0,034	0,042	0,046	0,809	0,419
R= 0,743; R ² = 0,552; Düzeltilmiş R ² = 0,546; F=90,745; Sig =0,001					

Tablo 6’de görüldüğü gibi beş faktör kişilik özellikleri, dönüşümcü liderliğin 0,552’sini (F=90,745; p<0,001) açıklamaktadır. Bu sonuca göre beş faktörlü kişilik özelliklerinden oluşan bağımlı değişkenlerin bir model olarak dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal denge kişilik özelliklerinin istatistiksel olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını etkilemediği belirlendiği için H₁, H₂ ve H₄ hipotezleri reddedilmiştir (p>0,05). Deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri ise dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (β=,547 p=,000). Bu nedenle H₃ kabul edilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliğinin yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını yaklaşık 0,55 etkilediğini söylemek mümkündür.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın bulguları ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler, kuramsal ve uygulamaya yönelik çıktılar başlıkları altında değerlendirilecektir.

Kuramsal Çıktılar

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde yönetici konumundaki çalışanların, astları tarafından kişilik özelliklerinin nasıl algılandığının belirlenmesi ve bu kişilik özelliklerinin yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda Türkiye’deki işletme belgeli otel çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Yapılan alan araştırmasında Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutundan yararlanılmıştır. Ayrıca çalışanların yöneticilerinin kişilik özelliklerini değerlendirmeleri amacıyla deneyime açıklık, sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve dışa dönüklük olmak üzere beş boyuttan oluşan Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modelinden yararlanılmıştır.

Liderlik araştırmalarında sıklıkla kullanılan Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli, bir yöneticinin kişiliğinin astları tarafından nasıl algılandığını ortaya koyma adına önemli görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012:377). Bu araştırmada çalışanlar, yöneticilerinin kişilik özelliklerini ‘dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk, deneyime açıklık’ boyutlarında değerlendirmişlerdir. Bu araştırmada ortalama değerler esas alındığında yöneticilerinin en fazla deneyime açıklık ve sorumluluk (M=3,780) en az ise duygusal denge kişilik özelliğine (M=3,132) sahip oldukları astları tarafından belirtilmiştir. Yöneticilerin en baskın kişilik özelliğinin sorumluluk olduğunu gösteren bu çalışmanın sonuçları, Cavazotte vd. (2012) tarafından Brezilya’da; Judge ve Bono (2000) tarafından Amerika’da; Shao ve Webber (2006) tarafından Çin’de yapılan çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Cavazotte vd. (2012), Judge ve Bono (2000), Shao ve Webber (2006) ve Türkiye’de yapılan bu çalışmanın bulgularına bağlı olarak, otel yöneticilerinin sorumluluk kişilik özelliğinin diğer özelliklerine göre daha baskın olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın bulgularına bağlı olarak yöneticilerin kişilik özelliklerini en baskın olandan başlayarak değişime açıklık ve sorumluluk (M=3,780), uyumluluk (M=3,640), dışa dönüklük (M=3,626) ve duygusal denge (M=3,132) olarak sıralamak da mümkündür. Araştırmanın bu bulgusu müşteri sorunları ve şikayetleri ile sık sık karşı karşıya gelen yöneticilerin sorunlarla başa çıkabilmek için yeni tecrübeler edinmeye açık olmaları gerektiğini göstermektedir. Ayrıca araştırma sonucuna bağlı olarak, farklı insanların bir arada çalıştığı ve farklı kişilik özelliklerine sahip müşterilere hizmet edilen turizm sektöründe, sektördeki yöneticilerin sosyal ilişkileri güçlü kişiler olduğunu düşünmek mümkündür.

Otel işletmelerinde yapılan bu araştırmada otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sadece deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliğinin etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu, dönüşümcü liderlik ve kişilik özellikleri ile ilgili daha önce yapılan çalışma bulguları (Bono ve Judge, 2004; Hautala, 2006; Judge vd., 2002; Shao ve Webber, 2006) ile benzerlik göstermektedir. Bu, otel işletmelerinde yöneticilerin deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin, dönüşümcü liderlik ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliğine sahip yöneticilerin dönüşümcü liderlik için daha uygun olduğu düşünülebilir.

Uygulamaya Yönelik Çıktılar

Bu araştırmada otel işletmelerinde yöneticilerin deneyime açıklık sorumluluk özelliklerinin astları tarafından en fazla hissedilen kişilik özelliği olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, otel işletmelerindeki mevcut durumunun tespiti olarak kabul edilebilir. Bu nedenle kişisel kariyer planlaması yapan çalışanların deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin yönetici olmalarını kolaylaştırdığı düşünülebilir. Ayrıca örgütsel kariyer planlaması yapan otel işletmelerinin deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliği olan çalışanların kariyer yollarını belirlemede etkili olabilir.

Bu araştırmada otel yöneticilerinin, astları tarafından en az hissedilen kişilik özelliğinin ise duygusal denge olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu yöneticilerin iç dengelerini korumalarını, rahat, sakin, tutarlı ve endişesiz kişilik özelliği olarak kabul edilen duygusal dengenin otel işletmelerinde astlar tarafından diğer kişilik özellikleri kadar algılanmadığını göstermektedir. Yöneticisinin rahat ve sakin olmadığını, tutarsız ve endişeli olduğunu hisseden çalışanların örgütsel streslerinin artmasına bağlı olarak performanslarında düşme olabilir. Yöneticilerinin rahat, sakin ve tutarlı olduğunu düşünen çalışanların örgüt içerisindeki performanslarının daha yüksek olduğunu belirleyen çalışmalara bağlı olarak

(Madran ve Akdoğan, 2010; Yelboğa, 2006) yöneticilerin duygusal dengelerini korumalarına yardımcı olacak eğitim çalışmalarının İKY tarafından planlanmasının yararlı olacağı söylenebilir.

Bu araştırmanın diğer bir bulgusu yöneticilerin değişime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliği pozitif olarak etkilediğidir. Otel işletmelerinde, örgütsel ve çevresel koşullara bağlı olarak örgütsel hedeflere ulaşabilmek için farklı liderlik davranışları gösteren yöneticilere ihtiyaç duyulabilir. Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel başarıyı getireceğinin öngörülmesi durumunda, yönetici olarak belirlenecek çalışanların değişime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip olmaları başarılı olunmasında etkili olabilir. Bu kapsamda gerek gözlem gerekse kişilik testleri ile çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenerek bilgi havuzunda toplanması işletmenin yararına olacaktır. İhtiyaç duyulduğunda oluşturulan bilgi havuzundan yararlanarak, örgüt çevresindeki değişimlere göre ihtiyaç duyulan liderlik davranışlarını göstermek için uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanların yönetici olarak atanmaları sağlanabilir.

Araştırmanın Sınırlıkları ve Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren işletme belgeli otel çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını ve kişilik özelliklerini değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Gerekli örneklem büyüklüğüne zaman ve maliyet nedeniyle ulaşılamamış olması, tercih edilen veri toplama ve örnekleme yöntemi de bu çalışmanın diğer sınırlılıkları arasında kabul edilebilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda otel işletmelerindeki personel dağılım oranlarını dikkate alan kota örnekleme yönteminin kullanılması; anket sonuçlarının ayrıca derinlemesine mülakatlarla desteklenmesi; daha büyük bir örnekleme ve diğer turizm işletmelerinde uygulanması belirtilen sınırlılıkların etkisinin azaltılmasına yardımcı olabilir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışları ve beş boyutlu kişilik modeli esas alınmıştır. Katılımcılar, sadece yöneticilerinin davranışlarını dönüşümcü liderlik çerçevesinde değerlendirebilmişlerdir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile birlikte etkileşimli liderlik, yenilikçi liderlik ve otantik liderlik gibi farklı liderlik davranışlarına yer verilmesi hem söz konusu liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesini hem de katılımcıların farklı liderlik davranışlarına bağlı olarak yöneticilerin davranışlarını değerlendirmelerini sağlayabilir. Ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmalarda yöneticilerin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri ile birlikte; söz konusu değişkenlerin çalışanların iş performanslarını ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğine yönelik ifadelerle yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- AKSU, A. (2009). “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, Journal of Yasar University, 4(15): 2435-2450.
- ALARCON, G., ESCHLEMAN, K. J., & BOWLING, N. A. (2009). “Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta-analysis”, Work & stress, 23(3): 244-263.
- ALDOORY, L. (1998). “The Language of Leadership for Female Public Relations Professionals”, Journal of Public Relations Research, 10: 73-101.
- ALIAKBARI, M., & DARABI, R. (2013). “On The Relationship Between Efficacy of Classroom Management, Transformational Leadership Style, and Teachers’ Personality”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 93: 1716-1721.
- ALLPORT, G.W. (1937). Personality-A psychological Interpretation. New York: Henry Holt Company
- AMUNDSEN, S., & MARTINSEN, Ø. L. (2014). “Self-other Agreement in Empowering Leadership: Relationships with Leader Effectiveness and Subordinates’ Job Satisfaction and Turnover Intention”, The Leadership Quarterly, 25(4): 784-800.
- ANTONAKIS, J., & HOUSE, R.J. (2014). “Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory”, The Leadership Quarterly, 25(4): 746-771.
- ASLAN, Ş., DİKEN, A., & SENDOĞDU, A.A. (2011). “Investigation of the Effects Of Strategic Leadership On Strategic Change and Innovativeness of SMEs In A Perceived Environmental Uncertainty”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- AVOLIO, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations, Thousand Oaks, Sage, California.
- AVOLIO, B. J., & BASS, B. M. (1998). “Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership, Leadership: The Multiple-Level Approaches”, F.Dansereau&F.J.Yammarino(Eds.),(24:53-74).JAI Press Inc.
- AVOLIO, B.J., & BASS, B.M. (2002), “Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership”, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- BASS, B. & RIGGIO, R. (2006). “Transformational Leadership”. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, London.
- BASS, B. M. (1985). “Leadership and Performance beyond Expectations”, The Free Press, New York.

- BASS, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- BASS, B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 9-32.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1990). "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development", *Research in Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire – 5x short form*. Redwood: Mind Garden.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (2004). "Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set", 3rd Edition, Palo Alto, California, Mindgarden.
- BASS, B.M. (1998). "Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- BEHLING, O., & McFILLLEN, J.M. (1996). "A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership", *Group and Organizational Management*, 21(2): 163-191.
- BERSON, Y., SHAMIR, B., AVOLIO, B. J., & POPPER, M. (2001). "The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context", *The Leadership Quarterly*, 12(1): 53-73.
- BIRASNAV, M. (2014). "Knowledge Management and Organizational Performance in The Service Industry: The Role Of Transformational Leadership Beyond The Effects of Transactional Leadership", *Journal of Business Research*, 67(8):1622-1629.
- BİTLİSLİ, Ö. G. F., DİNÇ, M., ÇETİNCELİ, Ö. G. E., & KAYGISIZ, Ü. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(2): 459-480.
- BONO, J. E., & JUDGE, T. A. (2003). "Self-concordance at work: Towards understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- BONO, J. E., & JUDGE, T. A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional leadership: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 901.
- BONO, J. E., HOOPER, A. C., & YOON, D. J. (2012). "Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings". *The Leadership Quarterly*, 23, 132-145.
- BOZKAYA, E. (2013). "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- BURNS, J. M. (1978), "Leadership", Harper & Row Publishers, New York.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz(32): 470-483.
- CARRETTA, T. R., & REE, M. J. (2003). "A Preliminary Examination of the Relations among Ability, Personality, and Leadership"
- CAVAZOTTE, F., MORENO, V., & HICKMANN, M. (2012). "Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance", *The Leadership Quarterly*, 23(3): 443-455.
- CHEMERS, M. M. (1997). "Transformational Leadership. In an Integrative Theory of Leadership". Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey, (78-93).
- CHO, J. & DANSEREAU, F. (2010). "Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors", *The Leadership Quarterly*, 21: 409-421.
- COLBERT, A. E., BARRICK, M. R., & BRADLEY, B. H. (2014). "Personality and Leadership Composition in Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness", *Personnel Psychology*, 67(2): 351-387.
- CONGER, J. A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- COSTA P.T., Jr., & McCRAE R.R. (1985). "Manual for the NEO Personality Inventory". Odessa, FL: Psychological Assessment Resources Inc.
- COSTA, P. T., & McCRAE, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

- DİKMEN, B. (2012). “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ELENKOV, D. S., JUDGE, W., & WRIGHT, P. (2005). “Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study”, *Strategic Management Journal*, 26(7): 665-682.
- EPITROPAKI, O., & MARTIN, R. (2013). “Transformational–Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)”, *The Leadership Quarterly*, 24(2): 299-315.
- EWEN, C., WIHLER, A., BLICKLE, G., OERDER, K., ELLEN III, B. P., DOUGLAS, C., & FERRIS, G. R. (2013). “Further Specification of the Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators”, *The Leadership Quarterly*, 24(4): 516-533.
- FARLING, M. L., STONE, A. G., & WINSTON, B. E. (1999). “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1-2): 49-72.
- FELFE, J., & HEINITZ, K. (2008). “The Impact of Followers’ and Leaders’ Personality and Perceived Similarity on Followers’ Perceptions of Transformational Leadership and Leader Acceptance”. J.Deller (Ed.). *Personality and Work*, 197-217.
- FELFE, J., & SCHYNS, B. (2010). “Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis”, *British Journal of Management*, 21(2): 393-410.
- GARCIA, M., DUNCAN, P., CARMODY-BUBB, M., & REE, M. J. (2014). “You Have What? Personality! Traits That Predict Leadership Styles for Elementary Principals”, *Psychology*, 2014.
- GRAVES, L. M., SARKIS, J., & ZHU, Q. (2013). “How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China”, *Journal of Environmental Psychology*, 35: 81-91.
- Greenleaf, K.R. (1977). *Servant Leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press
- HACKMAN, M. Z., & JOHNSON, C. E. (2013). “Leadership: A Communication Perspective”. Waveland Press.
- HAIR, J. F. JR., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSON, R. E. (2010). “Multivariate data analysis” (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAMMOND, M. S. (2001). “The Use of the Five-Factor Model of Personality as a Therapeutic Tool in Career Counseling”, *Journal of Career Development*, 27(3): 153-165.
- HAUTALA, T.M. (2006). "The relationship between personality and transformational leadership", *Journal of Management Development*, 25(8): 777 – 794.
- HUNT, J.G. (1999). “Transformational/Charismatic Leadership’s Transformation of the Field: An Historical Essay”, *Leadership Quarterly*. 10(2): 129-144.
- ILIES, R., JUDGE, T., & WAGNER, D. (2006). “Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1): 1-22.
- JIANG, H. (2012). “A Model of Work–Life Conflict and Quality Of Employee–Organization Relationships (Eors): Transformational Leadership, Procedural Justice, and Family-Supportive Workplace Initiatives”, *Public Relations Review*, 38: 231- 245.
- JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILIES, R., & GERHARDT, M. W. (2002). “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 765.
- JUDGE, T.A., & BONO, J.E. (2000). “Five-factor model of personality and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 751–765.
- JUNG, D. I. & AVOLIO, B. J. (2000). “Opening the Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 949-964.
- KARAMAN, N. G., DOGAN, T., & COBAN, A. E. (2010). “A Study to Adapt the Big Five Inventory to Turkish”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2): 2357-2359.
- KOÇEL, T. (2011). “İşletme Yöneticiliği”. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KOZAKO, I. N. A. M. F., SAFİN, S. Z., & RAHİM, A. R. A. (2013). “The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study”, *Procedia Economics and Finance*, 7: 181-187.
- KURGUN, A. O. (2013). “Örgütsel Davranış”. Detay Yayıncılık, Ankara
- LEE, E. (2012). “Big Five Personality Traits and Equity Sensitivity and Transformational Leadership”, *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(2): 164-167.

- LOWE, K. B., KROECK, K. G., & SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.
- MADRAN, C., & AKDOĞAN, T. (2010). "Satıcıların Kişilikleri ile Performanslarının İlişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 366-381.
- MARTİNİ, P. H. (2008). *Toward an Integrated Model of Visionary Leadership: A multilevel study*. ProQuest.
- McCABE, K. O., VAN YPEREN, N. W., ELLIOT, A. J., & VERBRAAK, M. (2013). "Big Five Personality Profiles of Context-Specific Achievement Goals", *Journal of Research in Personality*, 47(6): 698-707.
- MILFONT, T. L., & SIBLEY, C. G. (2012). "The Big Five Personality Traits and Environmental Engagement: Associations at the Individual and Societal Level", *Journal of Environmental Psychology*, 32(2): 187-195.
- NEBİOĞLU, O. (2011). "Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması". Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- PASHAVI, G., ABADI, A. P. D. H. J., & SANAMNEJAD, G. (2012). "An Investigation of the Relationship Between Personality Aspects and Transformational Leadership among the School Managers of the Educational Regions 1 and 2 in Urmia", *Journal of Educational & Instructional Studies in the World*, 2(3).
- POPPER, M., MAYSELESS, O., & CASTELNOVO, O. (2000). "Transformational Leadership and Attachment", *The Leadership Quarterly*, 11(2): 267-289.
- REICHARD, R. J., RIGGIO, R. E., GUERIN, D. W., OLIVER, P. H., GOTTFRIED, A. W., & GOTTFRIED, A. E. (2011). "A Longitudinal Analysis of Relationships Between Adolescent Personality and Intelligence with Adult Leader Emergence and Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, 22(3): 471-481.
- ROBBINS, S. P. & JUDGE, T.A. (2012). "Örgütsel Davranış". Nobel Yayıncılık, İstanbul
- ROWOLD, J., & HEINITZ, K. (2007). "Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS", *The Leadership Quarterly*, 18(2): 121-133.
- RYAN, J. C., & TIPU, S. A. (2013). "Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-Factor Full Range Leadership Model", *Journal of Business Research*, 66(10): 2116-2129.
- SANI, F.O. Ü., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö., & YOZGAT, U. (2013). "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma". *Ege Academic Review*, 13(1): 63-82
- SANI, Ü., ÇALIŞKAN, S. C., ATAN, Ö., & YOZGAT, U. (2013). "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Academic Review*, 13(1): 63-82.
- SHAMIR, B., HOUSE, R., & ARTHUR, M. B. (1993). "The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 4: 577-594.
- SHAO, L., & WEBBER, S. (2006). "A Cross-cultural Test of the 'Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership'", *Journal of Business Research*, 59(8): 936-944.
- SHAO, L., & WEBBER, S. (2006). "A cross-cultural test of the 'five-factor model of personality and transformational leadership'". *Journal of Business Research*, 59, 936-944.
- SOMER, O., KORKMAZ, M., & TATAR, A. (2004). Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKKE), Ege Üniversitesi Basımevi, Bornova, İzmir.
- STOGDİLL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- STONE, A. G., RUSSELL, R. F., & PATTERSON, K. (2003). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361.
- TABAK, A., BASIM, H. N., TATAR, İ., & ÇETİN, F. (2010). "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 10(2): 539-557.
- TRACEY, J. B., & HINKIN, T. R. (1998). "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?", *Group & Organization Management*, 23: 220-236.
- TSE, H.H.M., HUANG, X. VE LAM, W. (2013). "Why Does Transformational Leadership Matter For Employee Turnover? A Multi-Foci Social Exchange Perspective", *The Leadership Quarterly*, Volume 24(5): 763-776.
- TURNER, N., BARLING, J., & ZACHARATOS, A. (2002). *Positive Psychology at Work*. C. R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, (715-728). Oxford University Press.
- WOFFORD, J. C., GOODWIN, V. L., & WHITTINGTON, J. L. (1998). "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership", *The Leadership Quarterly*, 9(1): 55-84.

- YAHAYA, Y., TAIB, M. A. B. M., ISMAIL, J., SHARIFF, Z., YAHAYA, A., BOON, Y. & HASHIM, S. (2011). "Relationship Between Leadership Personality Types and Source of Power and Leadership Styles among Managers", *African Journal of Business Management*, 5(22): 9635-9648.
- YAMMARINO, F. J., DANSEREAU, F., & KENNEDY, C. J. (2001). "A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership Through an Elephant's Eye", *Organizational Dynamics*, 29(3): 149-163.
- YELBOĞA, A. (2006). "Kişilik özellikleri ve iş performansı Arasındaki ilişkinin incelenmesi", *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 196-211.
- YOSHIDA, D. T., SENDJAYA, S., HIRST, G., & COOPER, B. (2014). "Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality", *Journal of Business Research*, 67(7): 1395-1404.
- YUCEL, I., McMILLAN, A., & RICHARD, O. C. (2014). "Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment?", *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.
- YUKL, G. (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Edition, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- YUKL, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly*, 10: 285-305.
- ZACCARO, S. J. (2007). "Trait-Based Perspectives of Leadership". *American Psychologist*, 62(1): 6-16.
- ZACCARO, S. J., KEMP, C., & BADER, P. (2004). "Leader Traits and Attributes". *The nature of leadership*, 101, 124.
- ZEL, U. (2001). "Kişilik ve Liderlik". Seçkin Yayıncılık, Ankara.