

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: KAMU GÜVENLİĞİ ALANINDA
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA***

Ersin SÜNBÜL

Doktora Öğrencisi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Yüksek Öğrenim Enstitüsü

E-mail: ersinsunbul@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0001-6187-2038

Hasan Engin ŞENER

Doç. Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: hesener@ybu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0873-0940

Özet

Bu araştırmanın amacı, çalışma evrenini teşkil eden ve kamuya güvenlik hizmeti sunan bir kamu kurumunda istihdam edilen, orta ve üst düzey yöneticilerin sahip olduğu kişisel özelliklerinin davranışlarına etkisi konusunda oluşturulan hipotezleri sınamaktır. Hazırlanan anket soruları, astlara sorularak onların algı durumuna göre çalışma şekillendirilmiştir.

Literatür incelendiğinde; kamudaki liderlerin kişilik özellikleri, sergiledikleri davranışlar, karşılaştıkları farklı durumlara yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları boyutunda sergilenen liderlik özelliklerinin ortaya konulduğu birçok çalışma görülmektedir. Ancak, bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak, yöneticinin kişilik özelliklerini ve buna bağlı olarak ortaya koydukları davranışların takipçilerin gözünden nasıl algılandıkları üzerine odaklanmıştır. Bu çerçevede, kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi için beş faktör kişilik özellikleri ölçeği, davranışlarının değerlendirilmesi için ise Ohio State

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu makale Doç. Dr. Hasan Engin Şener'in danışmanlığında Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan "Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

Atf (APA): Sünbül, E. & Şener, H. E., (2020), Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Liderlik Davranışlarına Etkisi: Kamu Güvenliği Alanında Görgül Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 12 (2): 98-115.

Üniversitesi yönetici davranışları çalışmalarından istifade edilmiştir. Çalışmada; yöneticinin kişilik özellikleri ile davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak gerek ast personelin gerekse yöneticilerin mesleki tecrübelerinin söz konusu tutumlara etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici davranışları, yönetici kişilik özellikleri, lider, beş faktör kişilik ölçeği.*

Alan Tanımı: Personel Yönetimi, Yöneticiler (M12), Kamu Yönetimi (H83)

THE EFFECTS OF MANAGERS' PERSONALITY TRAITS ON THEIR LEADERSHIP BEHAVIORS: AN EMPIRICAL STUDY IN THE FIELD OF PUBLIC SECURITY

Abstract

The purpose of this research is to test the constituted hypotheses about the influence of the personality traits of middle and high-level managers (employed at a public institution, which forms the universe of this research study and also provides the security service for public) over their behaviours. A survey was prepared and the questions were directed to the subordinate personnel of the institution, and then the research was formed in accordance with their answers.

When the literature has been reviewed, it has seen that a great number of studies had been made about the personality traits of public managers, their presented behaviours and reactions to different situations encountered, and the leadership traits presented in the dimension of the contemporary leadership approach. Nevertheless, the difference of this study from others is to focus on the perception of the manager's personal traits and the behaviours correspondingly according to his/her subordinates. Within this framework, five-factor personality scale was used to assess the personality traits. As for the assessment of behaviours of the managers, the Ohio State University Leadership Study was used. In this article, no significant correlations were found between the personality traits and the behaviours of the manager. However, it was determined that the professional experience of both subordinate personnel and the managers influenced the behaviours concerned.

Keywords: *Manager behaviours, manager personality traits, leader, five-factor personality scale.*

JEL Code: Personnel Management, Executives (M12), Public Administration (H83).

1. GİRİŞ

Yöneticiler eğitimini aldıkları şekilde mi yönetim sergilerler yoksa başkaca iç dinamiklerine (sezgi) mi güvenerek hareket ederler? Bu sorunun cevabı yönetim literatürünün sürekli meşgul olduğu sorunsalların başında gelmektedir. Bu çalışmada söz konusu probleme bilimsel bir çerçeveden cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Alan yazındaki üst düzey yöneticilerin sahip olduğu özelliklere yönelik yapılan bilimsel çalışmalarda; yöneticilerin yeterince eylemsel olmayı tercih etmediği, bunun sebebinin ataerkil aile yapısı ve ezberci eğitim sisteminin bir sonucu olduğu, otoriter yönetimi tercih ettikleri, bunun sebebinin asker bir millet olmamızdan kaynaklandığı, ikili ilişkilerde aşağıdan yukarıya (çalışandan yöneticiye) bilgi akışına imkân tanımadıkları, karar verme sürecinde yöneticinin mutlak güç olduğu, aşırı merkezîyetçi bir anlayışın hâkim olduğu, bu nedenle de yöneticinin kendi görevinden ziyade ayrıntılarla ilgilendiği, yasaları uygulamada isteksiz, ancak yasalardan bahsederken son derece tutucu oldukları ve zamanlarını akıllıca kullanmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır (Mihçioğlu, 1968, 39-71).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Türkiye'deki yöneticilerin karşılaştırıldığı çalışmalarda ise, iki ülke üst düzey yöneticilerinin arasındaki farkı, Türkler, ABD'lilerden daha düşük başarıma azmine sahiptir şeklinde özetlemek mümkündür. (Bradburn'ün 1960 tarihli çalışmasından aktaran Ergun, 1981)

Türk kamu sektöründe yapılan çalışmaların genelinde, liderlik özellikleri ile uyumsuz bir dizi bulgu, kamu yöneticilerinin yönetsel yeti bağlamında başarısız liderlik sergilediklerini ortaya koymaktadır. Tüm bu çalışma verilerine rağmen Türkiye'nin Orta Doğu coğrafyasında en iyi yönetilen ve gelecekte umut vadeden bir ülke konumunda olduğunu söylemek mümkündür (Şahin ve Temizel, 2007; 184-191).

Toplumsal kimlik, kültürün oluşmasında son derece önemlidir. Bürokratik kültür ise idari yapının toplum tarafından algılanma biçimidir. Bu çerçevede kimlik, bürokratik kültürü etkileyen en önemli olgulardan birisidir. Dolayısıyla toplumsal kültür kamu yöneticilerinin davranışlarını algılamada büyük bir paya sahiptir. Özen (1996)'e göre yönetsel değerler, yetkecilik (otorite), pragmatizm (eyleme

yönelik olma), adamacılık ve benmerkezcilik olarak dört boyutta ele alınmaktadır. Bu dört faktöre göre yapılan çalışmada, kamudaki yöneticilerin, otorite ve benmerkezcilik davranışları düşük, eylemsellik davranışları orta ve adamacı davranışları yüksek düzeydedir. Özen, yöneticilerde otorite gücünün düşük gerçekleşmesini, yöneticilerin işe dönük liderlik davranışı yerine, kişiye odaklı yaklaşımı tercih etmelerine bağlar.

Türk kamu yönetiminde üst düzey yönetici tutumları hakkındaki araştırmalarından tespit edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Türk yöneticilerin kişisel inisiyatifinin olmadığı, bilgi alışverişinin zayıflığı ve statükocu oldukları, merkezi otoritenin yetkiyi elinde bulundurma arzusunda oldukları, yeterli derecede eyleme dönük girişim sergileyemediklerini ve ezbere dayalı eğitim sistemini bunun nedeni olduğu, otoriter oldukları, karar yetkisinin üst düzey yönetim kademesinde toplandığı, aşırı merkeziyetçi olduklarını, bu nedenle yöneticilerin ayrıntıda boğuldukları, yasaları araç olmaktan çok amaç olarak kullandıkları, zamanlarını akıllıca kullanmadıkları, güç eğilimlerinin yüksek olduğu, iletişim yetilerinin zayıf olduğunu, özellikle aşağıdan yukarı iletişime imkân sağlanmadığı, yönetici/liderlerin astlarıyla vakit geçirmediğidir. (Mihçioğlu, 1968; Ergun, 1981; Şahin ve Temizel, 2007)

2000’li yılların başından itibaren özel sektör lider ve yöneticilerine yönelik yapılan çalışmalarda ise; yöneticilerin takım çalışmasına önem verdiği, izleyici kazanma, vizyoner liderlik sergileme ve vizyon oluşturmada yetenekli oldukları, çalışanlarına arkadaşça yaklaştıkları, rahat ilişkiler kurdukları, yetki devrettikleri kişilerin fikirlerine önem verdikleri ve bu fikirleri karar alma süreçlerinde değerlendirmeye aldıkları, çalışan sorunlarıyla yakından ilgilendikleri ifade edilmiştir (Gürdoğan, 2010 ve Uzun 2005).

Sonuç olarak; 2000 yılı öncesi yönetici liderlik davranışlarıyla, 2000 yılı sonrası, sosyoekonomik ve kültürel alanda yaşanan değişimin yönetici davranışlarını da değiştirdiği görülmektedir.

Türk toplumunda yöneticilerin sahip olması gereken en önemli özelliğin iletişim (astını dinlemesi) ve duygusal zekâ (astlarıyla empati kurması) olduğunu vurgulanmaktadır. Baltaş vd.nin (2010) kamu çalışanlarının davranışları üzerine yaptığı bir alan araştırmasında; Türk yöneticilerin iletişim kurmaktansa baskı uygulamayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Çalışanın yöneticiden beklentisi, ağırlıklı olarak ilişki boyutuna odaklanmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin

kendilerini önemsemesini, sağlığıyla ve sorunlarıyla ilgilenmesini ve zora düştüklerinde kendilerine destek olacağına inanmayı istemektedir. Bu tarz yöneticisi olan çalışanların, işine ve yöneticisine sonsuz sadakat göstereceği ortaya konmaktadır. (Gürdoğan, 2010, Uzun, 2005, Şahin ve Temizel, 2007; 184-191; Baltaş vd., 2010; Ergun, 1981; Mihçioğlu, 1968, 39-71; Özen, 1996).

Bu çalışmada, kamuya güvenlik hizmeti sunan geniş bir organizasyon yapısına sahip bir kamu kuruluşunda çalışan personel örneklem olarak seçilmiştir. Yöneticinin kendisini nasıl değerlendirdiği ya da nasıl bir yönetici olduğunun ortaya konulmasından ziyade, ast personelin yöneticilerini nasıl bir yönetici olarak görüp değerlendirdikleri anlaşılmalı istenmiştir. Bu kapsamda, oluşturulan ölçekler ast personel için dizayn edilmiş ve ampirik bir çalışma yapılmıştır. Uygulanan anket çalışmasının SPSS 20.00 paket programı vasıtasıyla kurulan hipotezlerin testi, güvenilirlik analizi, tek yönlü T testi ve kısmi korelasyon testi uygulanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Lider ve liderlik tarihi süreçte sürekli tartışılmış olmakla birlikte bilgi çağının getirdiği teknolojiye paralel olarak değişim ve dönüşüme maruz kalmıştır. Lider ve liderlik, araştırmacıların on yıllardır anlam yüklemeye çalıştıkları bir kavram olmuştur.

2.1. Lider ve Liderlik

Lider, takipçilerini aynı amaçlar doğrultusunda güdüler (Doğan, 2015: 13). Örgüt kültürü ve iş tatmini, bağlılık, güven, öz yeterlilik, motivasyon ve örgüt davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratır (Givens, 2008: 4-24). Olağanüstü güçlükleri yenmek ve sonrasında daha da güçlenerek çıkmak, tüm liderler için ortak bir özelliktir (Bennis ve Thomas, 2002: 1-9). Liderler, insanları bir amaç için bir araya getirmek, o amacın gerçekleşebilmesi için insanları kalkıştırmak için gerekli yeteneğe, niteliğe ve tecrübeye sahip olmalıdır (Bayrak, 1997: 355-361). Solomon ve Flores, (2001: 18) lideri, güven temelinde ele almaktadır. Liderin takipçilerine hesap verebilirlik ve cesaret gibi erdemleri aşılması gerektiğini belirtmektedirler. Kirkpatrick ve Locke, (1991) tek başına belli özelliklerin liderliği garanti etmediğini, liderde son derece etkili bir kendine güven, motivasyon hırsı, dürüstlük, sağlam karakter, entelektüel birikim ve bunları takipçilerine aktarabilme yeteneği olması gerektiğini söyler.

Liderlik ise, örgüt için değişime uyum sağlamak, vizyon oluşturmak ve tüm takipçilerde değişimin kurumsallaşmasıdır (Doğan, 2015: 13). Bireyin müşterek amaçlar uğruna mensubu olduğu yapıyı etkilemesidir. Liderlik resmi olarak görevlendirilen kişiden ziyade yukarıda açıklamaya çalıştığımız özellikleri üzerinde toplayan bireyde kendini gösterir. Lider ve liderlik davranışları sergilenebilmesi için mutlaka takipçilerin de olması gerekir (Northouse, 2014: 5-6). Lider olarak mı doğulur yoksa liderlik özellikleri sonradan da geliştirilebilir mi, soruları literatürde en çok tartışılan temel hususlardan biridir. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki bölümlerde özetlenmiştir. Bireyin doğuştan gelen özelliklerini değiştirebilme imkânı bulunmamaktadır. Lider bu ayırt edici özellikleri ile toplumun genelinden ayırt edilmektedir. Bireyin fitri özellikleri vasıtasıyla takipçileriyle girmiş olduğu etkileşim onu lider olarak tanımlanmasını sağlar (Kotter, 1990: 3-8).

2.2. Liderlik Yaklaşımları

On yıllardır, liderlik ile ilgili sayısız araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada kuramsal çerçeve belirlenirken, araştırmacıların en çok tercih ettikleri kuramda genel kabul görmüş çalışmalardan Kişilik Özellikleri Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Yönetim Yaklaşımlarıdır (Koçel, 2013; Erkutlu, 2014; Northouse, 2014; Eren, 2013).

2.2.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı

Literatürdeki temel tartışma sorusuna verilen ilk yanıt, liderliğin doğuştan geldiği ve bireyin hususi özelliklerine bağlı olarak geliştiğini savunan görüşlerdir. Bu görüşler literatüre özellikler yaklaşımı olarak geçmiştir (Erkutlu, 2014). Özellikler teorisi 1940'lı yıllara kadar bilim insanlarının lideri tanımlama mekanizması olmuş, ilk çalışmalar Thomas Carlyle (Koçel, 2013: 588) tarafından gerçekleştirilmiştir. Carlyle'a göre, bazı bireyler liderlik vasıflarıyla doğar ve bu vasıflarıyla tarihî derinden etkileyebilme gücüne sahiptir. Yaklaşımın temel varsayımı, bireyde doğuştan var olduğuna inanılan kimi yetenekler ve yapısal özellikler ile diğer insanlardan farklılaştığını iddia eder. Dolayısıyla bu yönü ile bireylerin farklılık arz eden yönlerine odaklanarak nasıl lider olduklarına vurgu yapar (Koçel, 2013: 588). Model, merkezine sadece lideri alırken liderde olması gereken özelliklerin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunmaz. Grup üyelerinin tutum ve davranışları da modele dahil edilmesi liderlik olgusunun tam ve doğru olarak anlaşılmasına katkı sunacaktır (Koçel, 2013: 589).

Stogdill (1974), liderlerin sahip olduğu kimi özelliklerle, takipçilerinden farklılık gösterdiğini, mensubu olduğu gurubu amaca yöneltmede sergilediği yeteneklerle örtüştüğünü görmüştür. 1990'lı yıllarla birlikte liderlikte sosyal zekâ olgusu ortaya atılmış, bu çerçevede sosyal zekâ; liderin takipçilerinin duygularını, davranışlarını ve düşüncelerini anlamada gösterdiği uyum olarak tanımlanmıştır (Northouse, 2014: 27).

İnsan kişiliğini anlamaya ilişkin yapılan en önemli çalışmalardan ikisi; Psikobiyolojik Model (Cloninger) ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli (Büyük Beşli) (McCrae & Costa, 1987)'dir. Goldberg, R.L. (1990) ve McCrae, R.R. & Costa, P.T. (2002) beş temel özelliğin bireysel kişilik için odak noktası olduğu konusunda hemfikirdir. Anılan bu beş özellik, deneyime açıklıktır (openness to experience), dışadönüklük (extraversion), duygusal denge (emotional stability), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness) olarak tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri konusundaki ilk teorik çalışma McCrae & Costa'ya (1987: 81-90) aittir. Söz konusu çalışma McCrae & Allik'in (2002) editörlüğünü yaptığı *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures* isimli bir kitap yayımlanmıştır. Kitapta, Gülgöz (2002: 175-196) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışma da yer almıştır. Somer vd. (2000: 21-33) tarafından “büyük beş” tekrar ele alınarak patolojik olmayan bireylerde kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalarda kullanılmıştır.

Bu makalede, Somer vd.'nin (2000) çalışmalarında kullandığı Beş Faktörlü Kişilik Modeli esas alınarak hazırlanan ölçekten istifade edilmiştir.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Kuramda, yöneticiyi başarılı kılan ve etkinliğini artıran olgunun kişisel özelliklerinden çok liderlik yaparken ortaya koyduğu davranışlar olduğu savunulur (Koçel, 2013: 678). Davranışsal yaklaşım 1960'lı yıllarda kuramda anlam bulmuş ve etkisi halen süren bir teoridir. Bu kuram etkili yöneticinin iki davranışını ön plana çıkartmaktadır, bunlar iş görenlerin katılımının yönetici tarafından sağlanması, gurubun ve katılımcıların ortak amaçta birleşmeleridir (Erdoğan, 1994). Yöneticilerin örgüt içerisinde iş yaparken ortaya koydukları davranışları ilgi alanı olarak algılayan yaklaşım iki tip yönetici profili üzerinde durmaktadır. Bu tipler; “İnsan Odaklı Yönetim Modeli” ve “İş Odaklı Yönetim

Modelidir” (Acuner ve Tabak, 2003, 100). Davranışsal kuramın gelişmesine katkı yapan çalışmaları; Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan University Liderlik çalışmaları, Blake ve Moutan’ın Yönetim Matriksi, Mc Gregor’un X ve Y Kuramı, Liket’in Sistem 4 Modeli olarak sıralanabilir (Erkutlu, 2014: 39).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları 1945’te başlamıştır. Bu çalışmaların davranışsal yönetim kuramına katkısı büyük olmuştur. Birçok yöneticinin liderlik özelliği incelenerek, liderlik sergilerken gösterdiği davranışlar tespit edilmiştir. Bu çalışmalar sonucu yönetici davranışlarının 1800 biçimi araştırılmış, liderlerin sergilemiş oldukları dokuz kategori ve 1800 tanım oluşturulmuştur. Uygulamalı faktör analizleri, liderlik süreci ve liderlik faktörlerinin kavramsallaştırılmasında (Stogdill, 1974: 7), lider davranışlarında iki bağımsız değişkenin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler; kişiyi dikkate alan lider davranışı ve işe ağırlık veren liderlik davranışıdır (Yukl, 2005).

2.2.3. Durumsal Yönetim Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderliğin oluşmasına etki eden koşulları inceleyen bir olgudur, bu nedenle aynı teori kimi kaynaklarda koşul-bağımlılık teorisi olarak karşımıza çıkar (Koçel, 2013: 686). Koşullardan yola çıkarak yönetici davranışlarını anlamaya çalışan bu teori, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyenlerin yetenek ve beklentileri, liderlik olgusunun ortaya koyduğu organizasyonun yapısı ve örgüt üyeleri ve yöneticinin tecrübelerini incelemektedir (Koçel, 2013: 686-687). Söz konusu yaklaşım yıllar içerisinde yeni çalışmalarla geliştirilmiştir (Northouse, 2014: 99).

2.2.4 Modern Yönetim Yaklaşımları

Yönetim alanındaki güncel çalışmalar liderin tek bir yönüyle ilgilendiğinden, liderliğin tam olarak kavranmasında yetersiz kalmıştır. Bu nedenle, geleneksel modellerin ikamesi olarak lideri yeni bir bakış açısıyla ele alan yeni liderlik teorileri geliştirilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımlarda öne çıkan temel farkları, lider-izleyici ilişkileri olarak ele alınabilir. Modern liderlik teorilerini ortaya koyan çalışmalar farklı sınıflandırmalarla konuyu ele almaktadır. Yeni kavramlar türeterek liderle ilgili anlamlara ulaşmaktadır.

Örneğin dönüşümcü liderde tanımlanan özelliklerden vizyon sahibi olma ve ilham verme özelliği yeni liderlik tanımlamalarını beraberinde getirmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013: 1-14).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, evrende bulunan ve kamuya güvenlik hizmeti sağlayan bir kurumdaki orta düzey ve üst düzey yöneticilerin sahip olduğu kişisel özellikleri ve davranış eğilimlerini anlamak, bu özelliklere bağlı olarak ortaya koydukları tutumların astlarınca algılanma boyutlarını tespit edebilmektir.

Türkiye’de yapılan literatür incelendiğinde, yöneticilerin kişilik özelliklerinin (beş faktör kişilik özellikleri boyutunda), davranışlarına etkisiyle ilgili (Ohio State Üniversitesi yönetici davranışı çalışması) bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dahası söz konusu özelliklerin takipçilerince nasıl algılandığı ayrı bir önem arz etmektedir. Yöneticiyi, yönetici yapan en büyük faktör takipçilerinin varlığıdır (Northouse, 2014). Bu nedenle, yöneticinin neleri nasıl yaptığının anlaşılması, astlarının anlayış kapasitesi ile sınırlıdır. Etkileşimli yönetim olarak tanımlanan bu süreç karşılıklı iki değişkenin olumlu etkileşimi ile anlam kazanır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 1: Yönetici kişilik özelliklerinin davranışlarına etkisi vardır.

Hipotez 2: Çalışanların yaşlarına ve mesleki tecrübelerine bağlı olarak yöneticilerin kişilik özelliklerini algılaması değişir.

Hipotez 3: Çalışanların yaşlarına ve mesleki tecrübelerine bağlı olarak yöneticilerin davranışlarını algılamaları değişir.

Hipotez 4: Yöneticilerin yaşları ile sergiledikleri kişilik özellikleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Yöneticilerin yaşları ile davranışları arasında ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni, Türk kamu yönetimine güvenlik hizmeti sunan ve Türkiye genelinde örgüt yapısına sahip bir kurumdur. Söz konusu kurumun resmi

kayıtlarına göre, evren için seçilen grubun 50 bin civarında personelden oluştuğu tespit edilmiştir.

Anketin pilot uygulamasının yapılması amacıyla, 100 anket, çalışanlara manuel anket formu aracılığıyla doldurtulmuş, anket sonunda katılımcılarla mülakat yapılarak yanlış anlaşılabilir sorular tespit edilmiş, ilgili sorular faktör yükünü etkilemeyecek şekilde daha anlaşılır şekilde yeniden yazılmıştır. Bu çalışma esnada mülakatın yanında çalışanların kurum içi faaliyetlerini izleme fırsatı olmuş ve teze girdi sağlayacak notlar tutulmuştur. Gözlem ve mülakat sonucunda elde edilen nitel verilerin değerlendirmesi makalenin son kısmında sonuç ve değerlendirmeler bölümünde ele alınmıştır.

Ayrıca not edilmelidir ki, bu çalışma için anket kağıdında düzeltmelerin yapıldığı pilot uygulama esnasında katılımcılara üzerinde uzun soluklu mülakat ve gözlem imkânı bulunmuştur. Elde edilen bilgiler özellikle kurumsal aidiyet etki boyutunda faydalı bulgular elde edilmesine imkân tanımıştır.

Anketin esas uygulaması İnternet aracılığıyla dijital ortamda yapılmıştır ve bu maksatla Survey Monkey kullanılmıştır. Yukarıda ifade edilen pilot uygulama ile revize edilen anket soruları, yaklaşık altı ay sosyal medya hesaplarında anket linki link aktif olarak bekletilmiş, evreni temsil edilebilir örneklem sayısına ulaşıldığında anket sonlandırılmıştır. Bu süre zarfında 709 katılımcı linki açarak anketi doldurmaya başlamış ancak 328 katılımcının tamamlamadan sistemden ayrıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların 381'i ise anketi tam olarak doldurmayı başararak anketin sonunda programın yönergesine uygun olarak kendilerine gönderilen linki sonlandırmışlardır.

Örneklem hesaplamasında en önemli husus evreni doğru temsil edebilme kapasitesidir. Örneklem yanlış hesaplanması örnekleme hatasına sebep olacaktır (Balcı, 2015: 91). Bu çalışmada evren 50 bin birim sayı kabul edildiğinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2014: 49-50) vermiş olduğu örnek çizelge esas alınarak örneklem hesaplanmıştır. Bu kapsamda; α 0.05 alındığında örneklem büyüklüğü için uygulanacak minimum anket miktarının 381 olduğu görülmektedir. Ölçek için uygulanan güvenilirlik test sonuçları ve yorumu istatistiki analiz ve bulgular bölümünde yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeği, ilk olarak Costa ve McCrae (1987) tarafından geliştirilmiştir. Aynı çalışma Somer vd. (2002)

tarafından çeviri yapılarak Türkiye’de de uygulanmıştır. Ölçekte adı geçen faktörler, uyumluluk, deneyime açıklık, dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge olarak belirlenmiştir.

Orijinal ölçekte yirmi beş soru ve beş faktör bulunmaktadır. Ölçeğin orijinalinde bulunan “Deneyime Açıklık” ve “Sorumluluk” boyutlarını Somer vd. (2002) tarafından tek faktör olarak yeniden ele alınmış ve anılan bu iki faktör “Deneyime Açıklık ve Sorumluluk” adı altında yeniden gruplandırılmıştır. Sonuç olarak, ölçeğin Türkçe versiyonu 22 sorulu ve dört faktörlü yeni şeklini almıştır.

Liderin davranışsal özelliklerini anlamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplam 9 faktör ve 60 sorudan oluşmaktadır. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Ergun’un (1981), Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsünde çalışma arkadaşlarıyla yeniden düzenledikleri ve önder davranışlarının algılanmasında kullandıkları bir ölçektir. Ancak çalışma konusu örgütün özelliği ve günümüz algısal farklılıklarının bertaraf maksadıyla bazı sorularda sadeleştirme ve değişiklik yapılmıştır. Örneğin, orijinal ölçekte “amirim zekidir” şeklinde yer alan bir soru deneklerce tepkiyle karşılandığı için “amirimin zeki olduğunu düşünüyorum” şeklinde değiştirilmiştir. Faktörlerin frekans testi yapılarak frekans yük dağılımları istatistiki analiz ve bulgular bölümünde değerlendirilmiştir.

4. İSTATİSTİKİ ANALİZ VE BULGULAR

Sosyal bilimler alanında yapılan anket çalışmalarına istatistiki analiz yapılmadan önce, kullanılacak yöntemi tespit etmek amacıyla veri setinin parametrik olup olmadığının tespitine ihtiyaç vardır. Parametrik verilerin analizinde temel olarak Varyans Analizi, T-Testi ve Pearson Korelasyonu Analizi uygulanırken, parametrik olmayan veri setleri için Ki-Kare Testleri, Spearman Korelasyonu Analizi yöntemleri tercih edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Veri setinin parametrik olup olmadığı normallik, homojenlik, çarpıklık ve basıklık testleriyle ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada test edilen güvenilirlik sonuçları, veri dağılım istatistiği ve homojenliği müteakip maddelerde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Araştırmaya toplam 381 denek katılmış, bunların %0,3’ü kadın ve %99,7’si ise erkek bireylerden oluşmaktadır. Kurumun resmi verileri ile örtüşen bir dağılım söz konusudur. Kadın birey sayısındaki düşük katılım, cinsiyet faktörünün sonraki analizlerde değişken olarak kullanılmasının anlamlı olmayacağını göstermektedir.

Deneklerin %2,1 ile lise, %4,5 ile yüksekokul, %5,5 ile üniversite ve %87,9 ile yüksek lisans ve doktora eğitimi aldıkları gözlemlenmektedir.

Deneklerden en iyi tanımlayabildikleri sıralı yöneticilerinden herhangi birisinin tercih edilmesi ve bu maddeye bu yöneticinin mesleki tecrübesinin işaretlenmesi istenmiştir. Bu çerçevede; ankette betimlenen yöneticilerin, %12,6 ile 0-12 yıl aralığında, %22,6 ile 13-20 yıl aralığında, % 56,2 ile 21-26 yıl aralığında ve % 8,7 ile ise 27 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Güvenilirlik testi ve devamında ileri analiz yönteminin belirlenmesi amacıyla veri setine uygulanan normallik testi (Explore) ve homojenlik testi (Oneway Anova) uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre hipotezlerin test edilmesi amacıyla, birinci hipotez için One Sample T Testi, ikinci ve üçüncü hipotezlerin testi için Kısmi Korelasyon Analizi (Bivariate) ve dördüncü hipotezimizin testi için Paired Samples T Testi uygulanmıştır. Güvenilirlik Analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış, ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için uygulanan bir analiz yöntemidir.

Anket kağıdında, 5’li Likert tipi; “hiç katılmıyorum”dan “tamamen katılıyorum”a doğru artan düşünsel cevapları barındıran ölçeklerde başarıyla uygulanabilen bir analiz yöntemidir. Bu çalışmada Cronbach’s Alpha değeri 0,961 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışmada kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, Assymp.Sig sütununda anlamlılık değerinin $p = 0,00$ olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerinin $p < 0,05$ olması verilerin normal dağılmadığı gösterir.

Veri setinin parametrik olup olmadığı ile ilgili uygulanan diğer testler müteakip maddelerde ele alınmaktadır. Veri setlerine homojenlik testi uygulandığında, Sig. (Anlamlılık) düzeyinin $p > 0,05$ için, kişilik özellikleri anketinde $p = 0,177$; davranış algı anketinde $p = 0,442$ ile homojen dağıldığı görülmektedir.

Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre, verilerin basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri $-1,5 < p > +1,5$ için çalışmada kullanılan her iki veri setinde de basıklık için $p = 0,125$ ve çarpıklık için $p = 0,249$ olarak normal gerçekleşmiştir. Bu da verilerin normal dağıldığını gösterir. Bundan dolayı hipotezlerin değerlendirilmesinde parametrik testlerden istifade edilmiştir.

4.1. Hipotez Testi

Hipotez 1: Yönetici kişilik özelliklerinin davranışlarına etkisi vardır.

Tek örneklem T testi (One Sample T-Test), aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalamasını karşılaştırıldığı bir testtir. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. Bu bağlamda; birinci hipotezimiz için bu testten istifade edilmiştir. Sig. (2-tailed) $p < 0,05$ için iki değişken arasındaki anlamlılık düzeyi $p=0$ olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buradan hareketle birinci hipotezimiz reddedilmiştir.

Korelasyon analizi, iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinmemizi sağlayan bir istatistik analizi testidir. Kısmi korelasyon testinde ise analize bir kontrol değişkeni ilave etme imkânı vardır. Dolayısıyla çalışmada yer alan 2, 3, 4 ve 5. hipotezlerde de kısmi korelasyon testi kullanılmıştır.

Hipotez 2: Çalışanların yaşlarına ve mesleki tecrübelerine bağlı olarak yöneticilerin kişilik özelliklerini algılaması değişir. Hipotez 3: Çalışanların yaşlarına ve mesleki tecrübelerine bağlı olarak yöneticilerin davranışlarını algılamaları değişir.

İkinci ve üçüncü hipotezde yer alan yaş ve mesleki tecrübe arasında aynı yönlü anlamlı bir korelasyon olduğu için iki değişken birleştirilerek tek değişken olarak ele alınmıştır. Deneklerin yaşları ve mesleki tecrübeleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin gerek kişilik özelliklerini (hipotez 2), gerekse davranışları (hipotez 3) üzerinde pozitif yönlü bir etki söz konusudur. Bu değişim, çalışanın yaşına ve mesleki tecrübesine göre yöneticilerinin kişilik özelliklerini ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir. Bu durumda, hem hipotez 2, hem de hipotez 3 kabul edilmektedir. Çalışan yaşları ve mesleki tecrübeleri ile yöneticilerinin gerek kişilik özellikleri gerekse davranışları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Hipotez 4: Yöneticilerin yaşları ile sergiledikleri kişilik özellikleri arasında ilişki vardır. Hipotez 5: Yöneticilerin yaşları ile davranışları arasında ilişki vardır.

Yöneticinin mesleki tecrübeleri kontrol değişkeni olarak ele alındığında, gerek kişilik özellikleri (hipotez 4), gerekse davranışlarında (hipotez 5) pozitif yönde bir

ilişki söz konusudur. Bu eğilim, yöneticinin mesleki tecrübesinin gerek kişilik özelliklerine gerekse davranışlarına etki ettiğini göstermektedir. Bu durumda, hem hipotez 4, hem de hipotez 5 kabul edilmiştir. Hipotezlerin kabul edilmesi, yöneticilerin mesleki tecrübeleri ile gerek kişilik özellikleri gerekse davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösterir.

4.2. İstatistik Genel Değerlendirmesi

Araştırmada kullanılan iki ölçeğin güvenilirliği $0.80 < a < 1.00$ için $a=0,961$ 'le çok güvenilir olarak belirlenmiştir. Verilerin parametrik olup olmadığı ile ilgili olarak yapılan normallik testinde her iki veri seti için de $p<0,05$ normal değeri için $p=0,00$ olarak gerçekleştiğinden birinci testimizde verilerin parametrik olmadığı görülmüştür. Homojenlik testinde $p>0,05$ normal değeri için kişilik özellikleri anketi için $p=0,177$, davranış algı anketi için $p=0,442$ ile verilerin homojen dağıldığından, verilerin basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri $-1,5 < p > +1,5$ için her iki veri setinde de basıklık için $p= 0,125$ ve çarpıklık için $p= 0,249$ olarak normal değerlerde olduğu görülmektedir.

Bu değerlerden hareketle, Tabachnick ve Fidell'in (2013) belirtmiş olduğu değerler içerisinde gerçekleşen test sonuçları nedeniyle veri setine parametrik testler uygulanmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri ile davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken gerek çalışanların mesleki tecrübeleri gerekse yaşlarındaki değişim yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranışlarını farklı algılamalarına neden olmaktadır. Yine yöneticilerin yaşları ile kişilik özellikleri ve davranışları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir. Son olarak yöneticinin kişilik özellikleri ve davranışlarının çalışan kurum aidiyetine etkisinin olduğu söylenebilir. Buna karşılık, çalışanlarla yapılan mülakatlarda, yöneticilerin davranışlarının kurum aidiyetini etkilemediğini söyleyen bireylerin ise ekseriyetle öne çıkarttıkları hususlar; işe alma ve işten çıkartma sürecinde yöneticinin etkisinin olmaması, ücretlendirme sürecinin kurum dışından dinamiklerle belirleniyor olması gerek çalışanların yöneticileri gerekse yöneticinin çalışanlarını seçebilme imkânının bulunmaması şeklinde ifade edilmiştir. Diğer taraftan, kamu yöneticilerinin davranışlarını anlamaya yönelik yapılan bu çalışmalarda, yöneticilerin esasen oldukça iyi yöneticilik eğitimi aldıkları ve liderlik yeteneklerinin de tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak, bu yeteneklerini sergilemedeki isteksizliklerinin, kurum kültürüne bağlı olarak, katı

disiplin anlayışının ve inisiyatif kullanmaya imkân tanımaması olarak değerlendirilebilir.

Çalışması için iki ayrı modelden istifade edilmiştir. Söz konusu modeller Ohio State Üniversitesi Yönetici Davranışları Modeli ve Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Modelleridir. Bu iki model için kullanılan yönetici davranışları veri setlerinde yer alan faktörlerin ortalamaları şu şekildedir: Hükmetme: 2,93; Etkileşim: 2,87; Yenilikçilik: 2,85; Örgüt temsilcisi olma: 2,92; Örgütüyle bütünleşme: 3,03; İletişim becerisi: 2,81; Örgüt üyelerini destekleme: 3,08; Organizasyon yeteneği: 2,99; Örgütü motive etme: 2,94.

Yöneticilerin iletişim becerisi 2,81 ortalama ile sonuçlanırken, örgüt üyelerini destekleme özelliği 3,08 olarak sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, bu ortalamalar üzerinden yöneticilerin belirli bir davranış özelliğinin daha baskın olduğunu belirtmek mümkün değildir.

Genel olarak davranışsal model ortalamaları değerlendirildiğinde, deneklerin genellikle ve ihtiyaç oldukça maddelerinin ağırlıklı olarak seçildiği görülmektedir. Buradan hareketle, yöneticilerin yönetici davranışlarını ortaya koyarken rahat hareket ettiklerini, ancak bu yetenekleri kullanmada fazla istekli olmadıkları ortaya konabilir. Zira, deneklerle yapılan mülakatlarda; amirlerini yönetim yeteneklerini değerlendirmeleri istendiğinde, amirlerinin bilgi birikimi ve yönetici yeteneklerinin yeterli olduğunu ancak bu yeteneklerini işlerine geldiğinde kullanmada sıkıntı yaşamazken zorunlu haller dışında kullanmadıklarını beyan etmişlerdir.

Kişilik özellikleri ortalamaları sonuçları ise şu şekildedir: Deneyime açıklık ve sorumluluk: 3,22; Duygusal denge: 3,43; Uyumluluk: 3,56; Dışa dönüklük: 3,2

Yönetici kişilik özelliklerine yönelik oluşan faktör ortalamaların 3,20 ile 3,56 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu ortalamalar üzerinden yöneticilerin belirli bir kişilik özelliğinin daha baskın olduğunu belirtmek doğru olmayacaktır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, yöneticilerin kişilik özellikleri ile davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan anketin faktör sonuçlarının ortalamaları

analiz edildiğinde birbirine yakın görünen değerler tespit edilmiş olup, baskın bir kişilik özelliği tespit edilememiştir. Literatürde Türk kamu yönetiminde yönetici tutumları hakkındaki araştırmalarda ortaya çıkan baskın eğilimlerin aksine, bu araştırmada, yapılan anketin faktör sonuçları ortalamaları değerlendirildiğinde, yöneticilerin belirli bir baskın davranışı tespit edilememiştir.

Gerek çalışanların yaşları ve mesleki tecrübeleri, gerekse yöneticilerin kurumda geçirdikleri zaman, kişilik ve davranış özellikleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu da kurum kültürünün bireyler tarafından kabullenildiğini gösterir. Bu durum, buna paralel olarak hem yöneticinin davranışlarının değişmesine hem de astların algılarının değişmesine etki ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırma, kamu sektörü ile sınırlıdır, ancak aynı ölçekler üzerinden kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik ve davranış farklılıklarının araştırılmasının da faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, ileride yapılacak araştırmalarda, kişilik özellikleri ve davranışların dışında durumsal yaklaşımın da modele eklenerek modelin geliştirilmesi tavsiye edilmektedir.

KAYNAKLAR

Acuner, T. ve Tabak, A. (2003). “*Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik Olarak İncelenmesi.*” Kara Harp Okulu, Bilim Dergisi, 13:1.

Balcı, A. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. (11. baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.

Baltaş, A. (2010). Türk Kültüründe Yönetme. Remzi Kitabevi.

Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik anlayışı ve Türkiye Gerçeği, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Deniz Harp Okulu, İstanbul, ss. 355-361.

Bennis, W. G. & Thomas, R. J. (2002). “*Crucibles of Leadership.*” Harvard Business Review, September.

Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). “*Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma.*” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13:4.

Doğan, R. İ. (2015). Liderlik seçim Sürecinde Liderler ve Beden Dili. Ankara: Truva Yayınları.

Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 11. baskı, İstanbul: Beta Basım.

Ergun,T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Türk ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara: Sevinç Matbaası.

Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı. Ankara: Elfin Yayınevi.

Givens, R. J. (2008). “*Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes.*” Emerging Leadership Journeys, 1:1, 4-24.

Gülgöz, S. (2002). “*Five Factor Theory and NEOPIR in Turkey.*” in: McCrae, R. R. & Allik, J.(Eds.), The Five Factor Model of Personality Across Cultures, New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.

Gündoğan, A. (2010). Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına etkisi. Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). “*Leadership: Do Traits Matter?*” The Executive, 5:2, 48-60.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. 15. baskı, İstanbul: Beta Basım.

Kotter, J. P. (1990). Değişiklik İçin Kuvvet: Liderlik Yönetiminde Nasıl Farklılık Gösterir. New York: Free Pres.

McCrae, R. R. & Allik, J. (2002). The Five Factor Model of Personality Across Cultures. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.

McCrae, R.R., Costa, P. T. Jr. (1987). “*Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers.*” Journal of Personality and Social Psychology. 52:1, 81-90.

ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt 12, Sayı 2, 2020 ISSN: 1309 -8039 (Online)

Mihçioğlu, C. (1968). “*Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi.*” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 23:2, 39-71.

Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar.* İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.

Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri,* cilt 1. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life.* USA: Oxford University Press.

Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). “*Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması.*” Türk Psikoloji Dergisi. 17:49, 21-33.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership, A Survey Theory and Research.* NY.: Free Press.

Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). “*Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapıları Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması.*” Maliye Dergisi. 153, 179-194.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics.* (Sixth ed.) California: Pearson.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yukl, A. G. (2005). *Leadership in Organizations.* New Jersey: Prentice Hall.