

## Yönetici Korkusu ve Korku Kültürü Arasındaki İlişkide İşgören Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü<sup>1</sup>

The Regulatory Role of Employee Personality Traits in the Relationship between Fear of Manager and Fear Culture

Emre YAŞAR<sup>2</sup>

Araştırma Makalesi / *Research Article*

Geliş Tarihi / *Received*: 14.02.2022

Kabul Tarihi / *Accepted*: 06.05.2022

Doi: 10.48146/odusobiad.1073421

**Atıf / Citation:** Yaşar, E., (2022). “Yönetici Korkusu ve Korku Kültürü Arasındaki İlişkide İşgören Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü” ODÜSOBİAD 12 (2), 709-734, Doi: 10.48146/odusobiad.1073421

### Öz

Korku faktörü hem işgörenler hem de otel işletmeleri açısından olumsuz sonuçların oluşmasına yol açabilmektedir. Yöneticilerin artan istek ve talepleri ile birlikte otoriter tavır sergilemeleri işletmelerde korku kültürünün oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum sonucunda ise işgörenlerde işletmeye karşı olumsuz duygular gelişmektedir. İnsanların olaylar karşısında sergiledikleri tepkilerin farklılık yaratmasının temelinde kişilik gibi kalıtsal özellikler yer almaktadır. Bu nedenle kişilik özellikleri birçok olayın şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetici korkusunun korku kültürüne etkisini belirlemek ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Hem turizm açısından önemli bir destinasyon olması hem de otel işletmesi sayısı olarak ön planda olmasından dolayı Antalya bölgesi seçilmiştir. Bu kapsamda veriler Antalya’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinden 387 katılımcıdan toplanmıştır. Çalışmanın amacına uygun şekilde faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda yönetici korkusunun korku kültürünü pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve uyumluluğun negatif, duygusal dengeliğin ise pozitif bir düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin ise düzenleyici rolü bulunmamaktadır. İşgörenlerin korku hissettikleri durumlarda maaş ve primlerde haksızlığa uğramak ve mobbing durumları öne çıkmaktadır. Ayrıca işgörenlerin korku ve cezalandırma durumu hissettiklerinde verecekleri tepkinin kabullenmemeye olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre korku kültürü ve yönetici korkusu algısında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde işgörenlerin medeni durumlarına göre korku kültürü algısında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış fakat medeni durum açısından yönetici korkusu algısında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Korkusu, Korku Kültürü, Kişilik Özellikleri, İşgörenler, Otel İşletmeleri



## Abstract

*The fear factor can lead to negative consequences for both employees and hotel businesses. The increasing demands of the managers and the authoritarian attitude cause the formation of a culture of fear in the enterprises. As a result of this situation, negative feelings towards the company develop in the employees. Hereditary characteristics such as personality are the basis of the difference in the reactions of people to events. Therefore, personality traits can be effective in shaping many events. The aim of this study is to determine the effect of managerial fear on fear culture and to determine the moderator role of personality traits in this relationship. The sample of the research consists of employees in the 5-star hotel businesses operating in Antalya. Antalya region was chosen because it is an important destination in terms of tourism and the number of hotel businesses. In this context, data were collected from 387 participants from 5-star hotel businesses in Antalya. For the purpose of the study, factor, correlation and regression analyzes were performed. As a result of the analysis carried out, it was determined that the fear of the manager affected the fear culture positively and significantly. It was concluded that extraversion and agreeableness from personality traits have a negative regulatory role, while emotional stability has a positive regulatory role. Openness and responsibility personality traits do not have a regulatory role. In cases where employees feel fear, being unfair in salaries and bonuses and mobbing situations come to the fore. In addition, it has been determined that the reaction of the employees when they feel fear and punishment is non-acceptance. There was no significant difference in the perception of fear culture and managerial fear according to the gender of the employees. Similarly, it was concluded that there was no significant difference in the perception of fear culture according to the marital status of the employees, but a significant difference was found in the perception of fear of the manager in terms of marital status.*

**Keywords:** Fear of Manager, Culture of Fear, Personality Traits, Employees, Hotel Management

## Giriş

Sürekli bir döngü içerisinde yaşanan değişikliklerden en çok etkilenen bir kesim de işletmeler olarak öne çıkmaktadır. Mal ve hizmetleri sundukları piyasa ve bireylerin değişmesi, rekabet ettiği işletmelerin farklılaşması ve güçlenmesi, ulaşım ve iletişim ağlarının gelişmesi ile üretim aşamasından tüketicilerin geri dönüşlerinin gerçekleşmesine kadar birçok aşamada değişiklikler ile karşı karşıya kalan işletmeler kendilerini yenilemek ve son yıllarda artan bir ilgiyle karşılaşan ve araştırılan rekabet ortamına kendilerini hazırlamak zorundadır. Bu ortamda ise ihtiyaç duyulan ve fark yaratan faktörlerden birisi işgörenlerdir.

Günümüz işletmelerinde yönetici ve işgörenler arasındaki ilişkiler, işgören sorumluluğundaki görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojinin hızlı değişim göstermesi, küreselleşme, rekabetçi işletme sayısının artması, müşteri taleplerinin artması ve çeşitlenmesi, işletmeleri performanslarını daha da arttırmaları noktasında çaba göstermeye zorlamıştır (Appelbaum, Bregman ve Moroz, 1998). Otel işletmeleri de belirtilen gelişmelerden etkilenerek kendilerini bir rekabet ortamında kalitelerini ve performanslarını geliştirme zorunluluğu içerisinde bulmuşlardır.

Rekabet durumunun ulaştığı boyuttan dolayı ve sektör içerisinde daha tercih edilir konuma gelmek isteyen otel işletmelerinde yöneticiler başarı ve gelir düşünce anlayışının etkisiyle işgörelere görevleriyle uyarılarda bulunmak, minimum hata ile görevlerin yapılmasını talep etme ve aynı zamanda maksimum hız ile gerçekleştirme istekleri ile işgörelere baskı altına alabilmektedir. Bu durumlar

yöneticilerin baskıcı bir profilde düşünülmesine ve hissedilmesine sebebiyet verebilmektedir (Ballı ve Çakıcı, 2019) ve böyle bir ortam içerisinde yönetici korkusu işgörenlerde oluşabilmekte, bu ise otel işletmelerinde korku kültürünün var olmasına yönelik çalışma ortamı oluşmaktadır (Orhun ve Meriç, 2019).

Zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline gelen korku durumu hem işgörenler hem de otel işletmeleri açısından olumsuz sonuçların oluşmasına yol açabilmektedir. Korku kültürünün kullanımının sıklık kazanması ile birlikte işgörenlerde hizmet performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, işletmeye bağlılık ve güvenin azalması, işten ayrılma niyetinin oluşması gibi işletmeye ve işe karşı olumsuz duygu ve düşüncelerin oluşumuna sebep olabilmesinin (Cure, 2009) yanı sıra ayrıca işgörenlerin yaratıcılık düzeylerini ve iş birliklerini negatif anlamda etkilemektedir (Dalgıç, 2019). İşgörenlerdeki bu olumsuz durumlar ise otel işletmelerinin hizmet kalitesini düşürmeye yönelik olarak yansiyabilecek ve rekabet açısından geri kalmasına neden olabilecektir.

Korku kültürü ile ilişkili araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Kaşmer (2009) sanayi ve ticaret işletmeleri üzerine gerçekleştirdiği çalışmada korku kültüründe yöneticilerin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sincer ve Baskan (2017) akademisyenlerin duygusal tükenmişlikleri ile korku kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki elde etmiştir. Kahraman (2019) ise okul yöneticilerinin otokratik yönetim şekillerinin korku kültürü oluşmasında etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Kavak ve Çelik (2020) sanayi işletmelerinde korku kültürünün var olduğunu ve işgörenlerin bu durumun üstesinden gelebildiği sonucuna varmıştır. Dalgıç (2019) tarafından otel işletmeleri özelinde gerçekleştirilen çalışmada, korku kültürünün işgören yaratıcılığını, pozitifliği ve iş birliğini negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür taraması sonucu yönetici korkusu ve kişilik özellikleri kapsamında korku kültürünün ele alınmadığı görülmektedir. İşletmeler ve işgörenler açısından önem arz eden bir faktör olmasından dolayı korku kültürüne yönelik bir çalışma yapılması gerekliliği söz konusu olmaktadır. Korku kültürü üzerine daha önce farklı alanlarda yapılan çalışmaların incelenmesi ile birlikte yönetici korkusu bağımsız değişken, korku kültürü bağımlı değişken ve işgörenlerin kişilik özellikleri düzenleyici değişken olarak araştırmada yer almaktadır.

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazındaki eksikliğe katkı sağlamak ve araştırmacıların dikkatini konunun önemi üzerine çekebilmek için bu çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın temel amacı, otel işletmeleri işgörenlerinin yönetici korkusunun korku kültürüne etkisini ortaya çıkarmak ve bu ilişkide işgören kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü belirlemektir. Ayrıca işgörenlerin otel işletmelerinde hissettikleri korku durumlarının neler olduğu ve korku kültürüne maruz kalan işgörenlerin bu duruma hangi tepkiyi verebileceklerinin tespit edilmesi de araştırmanın diğer amaçları içerisinde yer almaktadır.

Araştırmada öncelikle değişkenlere dair literatür taraması yapılması ile birlikte konu hakkında kavramsal bilgiler sunulmuştur. Diğer aşamada Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden anket formu aracılığıyla sağlanan veriler istatistik programlarıyla analiz edilmiştir. Son kısımda ise sonuç ve önerilere yer verilerek araştırma tamamlanmıştır.



## Korku Kültürü

Korku kültürü kavramının anlamsal bütünlüğünü oluşturmak ve kavramın ifade ediliş şeklini kavrayabilmek için öncelikle korku kültürünü oluşturan unsurlara odaklanmak gerekmektedir çünkü bir kavramın yapısını oluşturan unsurları açıklamadan esas konuya geçiş yapmak anlamsal yapının zayıf kalmasına ve belirsizliklere yol açabilmektedir. Bu anlamda kültür, örgüt kültürü ve korku kavramlarının tanımlamasının oluşturulması gerekliliği vardır.

Kültür kavramı köken itibarıyla Latinceye dayanmaktadır ve anlamsal olarak bakmak, yetiştirmek gibi kullanılmasının yanı sıra toprağı işlemek, bir şeyler ekmek şeklinde tarımsal şekli ile de kullanılmaktadır (Güvenç, 1974). Daha genel kullanımıyla kültür; belirli bir süreç içerisinde zamansal geçmişi olan ve insanlar tarafından benimsenerek ve öğrenilerek bir yaşam biçimi haline bürünen maddi ve manevi değerler bütünüdür (Turan, 1994). Kültür olarak bahsedilen değerlerin ve unsurların zamansal olarak geniş alana sahip olması ve uygulama olarak her toplum içerisinde farklılık göstermesinden dolayı kültür kavramına yönelik bir net ifade ediliş tarzı ve içeriği oluşturulmamaktadır.

Kültür üzerine farklı şekillerde tanımlamaların yapılmasının bir sebebi de kavram olarak birden fazla alan içerisinde çalışılması gösterilmektedir. Söz konusu alan genişliğinden dolayı her alan içerisindeki araştırmacılar tarafından veya konu üzerine uzmanlığı olan kişiler tarafından oldukça geniş ölçekte kültür tanımlamaları oluşturulmuştur (Demir, 2017). Her alandaki bireylerin hem alanlarının niteliklerinin hem de kendi bakış açılarının farklılık arz etmesi tanımlamalar üzerine farklılığı ifade etmekte yararlı olmaktadır.

Korku kültürü başlığı altında değerlendirilmesi gereken bir kavram da korkudur. Türk Dil Kurumu korku kavramını farklı şekillerde tanımlayarak içerik genişliğini sunmuştur. Bu tanımlamalara göre korku, "Bir tehlike veya tehlike düşüncesi karşısında duyulan kaygı, üzüntü.", "Kötülük gelme ihtimali" " Gerçek ya da beklenen bir tehlike ile yoğun bir acı karşısında uyanan ve karmaşık fizyolojik değişmelerle kendini gösteren duygu" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Belirli bir tehlike hissinde oluşan ve bu düşüncenin belirli süre sürmesi evresinde artan duygular korku olarak ifade edilebilmektedir.

Beklenilmesi düşünülmeyen veya öngörüler içerisinde yer almayan olaylar ile karşı karşıya kalma durumlarında oluşan zihinsel hislere korku denildiği gibi (Furedi, 2014) insanların karşılaştıkları olağan dışı durumlarda onları harekete geçirmek amacıyla tetikleyen hisler (Mannoni, 1992), gerçek olarak var olsun ya da olmasın, bir duruma karşı algılanan risk veya tehlikeye dair hoş olmayan bir duygu (De Lara, 2006), iş yerinde genelleştirilmiş bir endişe deneyimi (Ashkanasy ve Nicholson, 2003), fizyolojik değişimlere sebep olan endişe durumu (Rachman, 1990) olarak farklı düzeylerde tanımlanabilmektedir. Bütünleştirici bir tanım ile korkuyu belirli bir tehlike hissinde oluşan ve bu düşüncenin belirli zaman sürmesi evresinde artan olumsuz duygular korku olarak ifade edilebilmektedir.

Klasik yaklaşımın uygulama alanı kazanması ile birlikte herhangi bir örgüt içerisindeki insan faktörü, örgütün bir kaynağı olarak düşünülerek insan olma özelliği soyutlanmış ve örgütün yönlendirme direktifleriyle hareket etmesi gerektiği belirtilmiştir (Koçel, 2005). Bu düşünce yapısında karar verme ve uygulama yetkisi tek bir elde toplanarak bir çalışma ortamı ve süreci oluşturulmuştur (Şimşek, 2005).

Bu çalışma ortamı ise işgörenlerin belirli bir gücün kontrolü altında olduklarını hissetmeleri açısından korku hissiyatı oluşmasının temel örneklerinden birisini oluşturmaktadır.

Örgütler içerisinde açık bir dille belirtilmemesine rağmen bir korku kültürü varlığının olduğu ve bunun çalışma süreci içerisinde karşılaşılan bir uygulama olduğu bilinmektedir. Korku kültürü oluşumunda gündelik hayatta olduğu gibi örgütler içerisinde de bir korkuyu oluşturan ezici güçler ve birde korkuya maruz kalarak ezilen olarak nitelendirilen kesim vardır. Ezici güç olarak nitelemesi yapılan kesimin varlık nedeni olarak ise insanların tabiat olarak korkuya maruz kalmadıkça bir kurala uymada ve o kuralın gerekliliklerini yerine getirmede ciddi ve sorumlu bir davranış haline sahip olmamaları ileri sürülmektedir (Cüceloğlu, 2002). Bu düşünce yapısında kurallardan önce var olması gereken unsur korku yaratacak gücün varlığı olduğu ifade edilmektedir.

Korku kültürü içerisindeki ezen ve ezilen betimlemesinin bir örneği olarak da köle ve efendi tanımlaması yapılmaktadır. Efendi söylemiyle örgütü temsilen yönetici pozisyonunda yer alarak karar verme yetkisi elinde olan kişi, köle söylemiyle ise efendinin gücünün etkisi altında kalarak korkuya maruz kalan işgörenler anlatılmak istenilmektedir ve bu örneklendirme ile esasen vurgulanmak istenen nokta işgörenlerin, yöneticilerin etkisi altında kalarak korku ve cezaya uğrama ilişkisini oluşturmasıdır (Appelbaum vd. 1998).

Korku kültürünün işletmelerde meydana gelmesinin belirli sebepleri bulunmaktadır. Bunlar: işgörenlerin sahip olduğu temel haklarından habersiz olması ve öğrenme konusunda isteksiz olmaları, yetki dağılımının işletme içerisinde sınırlandırılmış olması ve bu yüzden karar mekanizmasının tek elden yürütülmesi, işgörenlerin işletme içerisinde alınan kararlarda fikir beyan etme haklarının olmaması, işletmelerde işgörenler açısından bütünlük sağlanamaması olarak ifade edilebilmektedir (Kavak, 2015). Bu sebeplerin yanı sıra korku kültürünün yaygın olduğu işletmelerde işgörenlerin sosyo-ekonomik, eğitim, yetenek durumları gibi unsurlarında değerlendirilmesi gerekmektedir çünkü bir işgörenin sayılan bu özellikleri minimum düzeyde ise sahip olduğu işi kaybetmemek için sadece kendi görevine odaklanması ve korku kültürü yaratan faktörlere karşı gelmemesi durumu oluşabilmektedir.

Korku kültürünün egemen bir unsur olduğu işletmeleri sahip olduğu birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler korku kültürünün etkilerini ve olağan sonuçlarını yorumlamak açısından kayda değer önemlilik sunmaktadır. Bu özellikler (Güler, 2001; Kaşmer, 2009):

- Korku kültürünün var olduğu düşünülen işletmelerde işgörenler belirli bir emir düzeni içerisinde görevlerini gerçekleştiren bireyler olarak düşünülür ve işgörenlerin görevlerini yerine getirme konusunda isteksiz olduklarını bu yüzden baskı ve zorlamanın olması gerektiği fikri hakimdir,
- Bu işletmelerde daha resmi bir işleyiş hakimdir ve tamamen görev icra etme, işletmelerin çıkarları ön plandadır,
- Yönetimsel kararlarda grup veya ortak bir karar işleyişi yoktur. Tek kişi üzerinden kararlar alınmakta ve uygulamaya geçilmektedir. Bu anlamda katılımcı yönetim anlayışı oldukça sınırlıdır,
- Bu tarz işletmelerde iş görenler genellikle denileni yapan, itiraz hakkı olmayan ve sadık



- Yöneticiler ve işgörenler arasında çıkar ilişkisi çevresinde diyalog kurulur. Bu durum dışında diyalog kurulması nadir bir durumdur,
- İşgörenlerin görev tanımlaması sürecinde iş görenin isteği değil emir verici kişinin isteği önemlidir,
- İşletme içerisinde kriz durumlarının ve işleyiş sıkıntılarının yönetici tarafından çözülmesi esastır. İşgörenlerin düşüncelerini belirtmesi ve bunun dinlenmesi gerçekleşmemektedir.

Korku kültürünün hüküm sürdüğü işletmelerde temel anlamda otoriter yönetici ve emir altında işgören olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Yönetici, işletme içerisinde korkunun oluşmasını sağlayan unsur olarak ön plana çıkmaktadır ve işgörenlerin bu şekilde belirli bir düzene gireceğini ve işletme için en tercih edilir yönetim anlayışının bu olduğu düşüncesi söz konusudur. İşgörenler ise korku sebebiyle itaat eden, kurallara uymak zorunda kalan ve yaratıcılık düzeyi, özgürlüğü kısıtlanan faktördür ve bu yüzden işletme içerisinde ana duygular genellikle isteksizlik, mutsuzluk ve huzursuzluk olmaktadır.

Korku kültürü, işgörenlerin örgütten uzaklaşmasına neden olacak etkileri barındırmaktadır. Belirli bir süreç dahilinde korku kültürü ile karşılaşan işgörenler bu durumu yaşamamak için olduklarından farklı olarak davranış sergileme eğilimi gösterebilmektedir. Bu kimi zaman gerçekleri saklama kimi zaman kendi çıkarı için gerçekleri ifade etme gibi olabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin işe ve örgüte bağlılık, işten ayrılma, iş doyumu gibi işgörenlerin performansını etkileyecek konularda negatif bir düşünce içerisinde olmalarına neden olabilmektedir.

Korku kültürü ile karşılaşan işgörenler farklı tepkiler verebilmektedir. Bu tepkiler 3 gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Üçok, 2006; Kirel, 1998):

- *Korku Kültürüne Uyma (Kabullenme)*: İşgörenler örgüt içerisindeki korku kültürünün varlığı kabullenerek görevlerini sürdürmektedir. Bazen cezadan kaçmak bazen de ödül almak uğruna hareket ederek kendi çıkarını düşünen işgörenler korku kültürüne uyum göstermektedir.
- *Korku Kültürüne Uymama (Kabullenmeme)*: İşgörenler korku kültürü ve sonuçlarına karşı gelerek yöneticileri ile bu konularda tartışma içerisine girebilmektedir. Bu durum sonucunda hem yönetici hem örgüt hakkında olumsuz düşüncelerin artmasına sebep olabilmektedir.
- *Çekimser Kalmak*: İşgörenlerin korku kültürüne uyma ve uymama konusunda belirli bir tutuma sahip olmayarak tarafsız bir şekilde görevlerini sürdürmeleridir. Herhangi bir tepkiyi üzerine çekmeme düşüncesi ise tarafsız kalmanın en önemli unsurlarından birisini oluşturmaktadır.

İşgörenlerin korku kültürüne verecekleri tepkileri tek bir bakış açısından düşünmemek gerekmektedir. Burada iş görenlerin sosyo-ekonomik şartları, sahip olduğu nitelikler, ihtiyaçları ve çalışılan sektör içerisindeki alternatif iş imkanlarının varlığı gibi farklı faktörlerin işgörenlerin bu tepkileri vermede yönlendirmede bulunduğu söylenebilmektedir.

## Yönetici Korkusu

İşletmelerde yönetici işleyişin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olarak yer almaktadır ve genel olarak yönetici tanımlaması yapılırken sıklıkla işletmenin faaliyetini sürdürmesi için kaynakları bir araya getirip işgörenlerin ve örgütün ihtiyaçlarını karşılama amacıyla hareket eden bir düzenleyici kişi nitelmesi yapılmaktadır (Ertürk, 2006). Bu görevleri yerine getirmesi için yöneticiler tarafından farklı



yönetim şekli belirlenip uygulanabilmektedir. Korku kültürünün oluşumuna etki edebilecek belirli yönetici şekilleri bulunmaktadır.

Yöneticilerin iş görenleri hakkında sahip olduğu düşünceler ve değerler işgörenlere yönelik sergilenecek davranış yaklaşımını etkilemektedir. Bu davranış yaklaşımları ise örgüt içerisinde korku kültürünün oluşup oluşmaması açısından önem kazanmaktadır çünkü tercih edilen yaklaşım yöneticileri korku kültürü için bir yol ayırmasına yönlendirmektedir. Bu yüzden yöneticilerin işgörenleri nasıl algıladığı oldukça önemli bir duruma gelmektedir. Geçmişten günümüze kadar bu konuda çeşitli teoriler geliştirilmiştir.

McGregor'un X teorisi sahip olduğu varsayımlardan dolayı Klasik Yönetim anlayışının benzeri olarak değerlendirilmektedir. X teorisinin işgörenlere yönelik temel varsayımları bu değerlendirmenin yapılmasında etkili olmaktadır. Bu varsayımlarda işgörenlerin genel anlamda göreve karşı isteksiz oldukları, sorumluluk almama, görevi sevmeme gibi tutumları yüzünden yönetici tarafından sürekli denetimlerin olması, işgörenlerin takip edilmesi ve cezaya başvurulması gerekliliği belirtilmektedir (Kopelman vd., 2009; Simionel, 2011). X teorisinde işgörenlere karşı olumsuz bir tavır ortaya konulmaktadır. X teorisi işgörenleri örgüt içerisinde pasif bir konuma getirerek yöneticinin emri altında çalışan sıradan bir birey olarak konumlandırmaktadır. X Teorisinin varsayımlara yakın olan bir yönetici korku ve ceza araçları ile işgörenleri yönlendirmekte ve korku kültürünün oluşumuna katkı sunmaktadır.

Likert'in Sistem 4 modelinde yer alan liderlik davranışlarından birisi olan istismarcı-otokratik davranışını benimseyen yöneticiler işgörenlere güvenmemektedirler ve bu güvensizlik durumundan dolayı işgörenlerin serbestlik durumu söz konusu değildir. Yönetici tarafından sağlanan sıkı denetim mevcut olmaktadır. Alınması ve uygulanması düşünülen konularda da işgörenlerin düşüncelerine önem verilmemektedir ve yönetici tarafından bu süreç yürütülmektedir (Paşaoğlu vd. 2013). Genel anlamda yöneticilerin işgörenlere yönelik seçtiği davranış şekli korku kültürünün oluşmasına sebebiyet verebilmektedir.

Örgüt içerisinde korku kültürünü işgörenleri belirli bir amaç uğruna yönlendirmek için kullanan yöneticilerin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Kaşmer, 2009):

- İşgörenlerin görevleri esnasında gerçekleşen hataları, yanlışları gözlemleyip bunları işgörenlere söyleyerek uyarılarda bulunmak,
- Örgüt çalışma kültürü üzerinde sıkı disiplini benimsemek ve bunu gerçekleştirmek için ceza, korku gibi unsurları kullanmak,
- İşgörenleri ödüllendirmek konusunda yavaş ve isteksiz bir tutuma sahipken işgörenleri cezalandırmak konusunda atik ve istekli bir tutuma sahip olmak,
- İşgörenlerin hatalarını geniş kapsamlı ele alarak olayı olduğundan daha büyük gösterme eğilimine sahip olmak,
- İşgörenlerin düşüncelerini önemsiz bulmaktadırlar ve işgörenlerle çatışma içerisinde olma arzuları bulunmaktadır,
- İşgörenlere karşı güven duygusuna sahip değildirler ve bu yüzden sürekli olarak denetim



## Kişilik Özellikleri

Karmaşık bir yapıya sahip olmasından ve farklılık göstermesinden dolayı ifade edilmesi güç bir kavram olan kişilik üzerine farklı disiplinlerde birçok araştırmacı tarafından tanımlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Kişilik, bireyin yaşamında etkileşim içinde bulunduğu çevre gruplarına uyum sürecini ve karşılıklı etkileşimini etkileyen, yönlendiren özellikler bütünü (Larsen & Buss, 2010), bireyin kendisi ile ilgili tutarlı davranışsal özelliklerinin toplamı (Burger, 2006), ayırt edici farklılıklar (Morgan, 2015), birey hakkında kapsamlı bilgi veren ve değerlendirilmesini sağlayan özellikler (Robbins & Judge, 2015), bireyi özgün kılan özellikleri (Tutar, 2016) olarak ifade edilebilmektedir. Bu neticede kişilik, bireyi diğerlerinden ayrı bir konumda değerlendirilmesini sağlayan özelliklerdir.

Kişiliğin temel yapısını ortaya koymak ve bireyler arası var olan farklılıkları açıklamak üzere çeşitli kuramlar ileri sürülmüştür. Bu kuramlar içerisinde ise araştırmacılar tarafından kabul görerek yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan Beş Faktör Kişilik Kuramıdır (McCrae & Costa, 2007). Bu kuramın tercih edilme nedenleri olarak geçerlilik ve güvenilirlik açısından başarılı olması, kapsamlı değerlendirme sağlama, kişilik özellikleri ile davranışları inceleme olanağı sunması öne sürülmektedir (McCrae & Terracciano, 2005).

Costa ve McCrae (1995) tarafından bir sistem haline getirilen Beş Faktör Kişilik Kuramında kişilik özellikleri beş temel boyut çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlar:

*Dışa Dönüklük:* Dışa dönük kişilik özelliği yüksek olanlar; konuşmayı seven, girişken ruhlu, toplumsal ilişkilerinde sıcakkanlı, sosyal, pozitif bakış açısına sahip, iyimser düşünen, sosyal olan bireylerdir (Gosling vd. 2003). Dışa dönük olan bireylerin lider, sosyal ilişkilerinde daha rahat ve yaratıcı özelliklerinin de ön planda olduğu ifade edilmektedir (Zopiatis & Constanti, 2012). Dışa dönük kişilik özelliği düşük olan iş görenler ise daha fazla kendi içine kapanık, yalnız olmayı tercih eden bireylerdir (Khalid & Sekiguchi, 2019).

*Uyumluluk:* Güven odaklı bir boyut olan uyumluluk kişilik özelliğinde dürüst, alçakgönüllü, diğerlerine yardımcı olma istekleri olan (John, Naumann & Soto, 2008), çevresine karşı kibar ve arkadaşça eğilim gösteren bireyler tasvir edilmektedir (Grohol, 2020). Bu bireyler çıkar ilişkisi odaklı hareket etmeyen, insanlara karşı güven duygusunu verenlerdir (Bulut ve Yıldız, 2019). Uyumluluk özelliği düşük olanlar ise daha fazla çıkarıcı (Burger, 2016), güven duyulmayan bireyler olarak nitelendirilmektedir (Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996).

*Sorumluluk:* Öz denetim veya disiplin olarak da ifade edilen sorumluluk boyutunda öne çıkan kişilik özellikleri; çalışmayı seven, dikkat düzeyleri yüksek, başarıya odaklı hareket eden, sorumluluk almaktan kaçmayan, görev bilinci gelişmiş bireyler ifade edilmektedir (Arthur ve Graziano, 1996). Sorumluluk özelliği düşük olanlar ise birlikte hareket etme eğilimi zor, amaca odaklanma sorunu yaşayan (Grohol, 2020), dikkat ve düzen eksikliği olan bireylerdir (Bulut ve Yıldız, 2019).

*Duygusal Dengelilik:* Nevrotiklik olarak kullanımı olan duygusal dengeliliği yüksek olan bireylerde kaygı düzeyi düşük, pozitif duygulara sahip, kendine güvenin yüksek ve sakin kalabilme özellikleri öne çıkmaktadır. Duygusal dengeliliği düşük olanlar ise endişeli, güvensiz, agresif, depresyona girme eğilimi olan bireylerdir. (Gosling vd. 2003).



*Deneyime Açıklık:* Deneyime açık olma olarak da bilinen açıklık özelliği yüksek olan kişiler; yeni fikirler başta olmak üzere genel anlamda yeniliklere ve yaratıcılıklara olumlu yaklaşan, geleneksel işleyişleri sorgulayan ve karşı gelen, sanatsal yönleri gelişmiş, özgür ruhlu, bağımsızdırlar (Khalid ve Sekiguchi, 2019). Açıklık özellikleri yüksek olan kişiler diğerleri tarafından entel ve sanatsal olarak tanımlanmaktadır (Grohol, 2020) çünkü bu kişiler yeni ve farklı şeyleri öğrenmekten, deneyimlemekten zevk almaktadırlar. Açıklık özellikleri düşük olanlar ise gelenekçi, yenilik taraftarı olmayanlar, değişim karşıtı olan, yaratıcı olmayan olarak tanımlanabilmektedir.

## **Hipotezlerin Geliştirilmesi**

McGregor'un X teorisi ve Likert'in Sistem 4 modelinde olduğu gibi istismarcı-otokratik davranışı tercih eden, baskı ve otoriter davranış eğilimi gösteren yöneticilerin varlığı korku kültürünün oluşumuna etkide bulunduğu ifade edilmektedir (Thongsukmag, 2003; Cure, 2009). İşletmedeki yönetici korkusu nedeniyle işgörenlerin yönetici tarafından baskıya ve korkuya maruz kalmak, elde ettiği hakları kaybetmek gibi düşünceleri korku kültürünün oluşumuna etki etmektedir (Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016). Özellikler yaklaşımına göre bireylerin durumlar karşısında gösterdikleri tepkilerin farklılığının temelinde kişilik gibi kalımsal nitelikler yer almaktadır (McCrae vd., 2001). Yönetici korkusu ve korku kültürü gibi durumlarda hissedilen duygular, özellik yaklaşımına göre kişilik özelliklerine göre farklılık arz etmektedir. Kahraman (2019) ve Kaşmer (2009) cinsiyet değişkeni açısından korku kültürü ve yönetici korkusu algısında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kaşmer (2009) medeni durum açısından ise korku kültürü ve yönetici korkusunda evli işgörenlerin bekar işgörelere göre daha yüksek düzeyde korku algısına sahip olduğu ifade etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma modeli ise Görsel 1'de gösterilmiştir.

H1: Yönetici korkusu, korku kültürünü anlamlı bir şekilde etkiler.

H2: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide uyumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.

H3: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide duygusal dengelik kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.

H4: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide dışadönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.

H5: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide deneyime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.

H6: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.

H7: Cinsiyete göre korku kültürü algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H8: Cinsiyete göre yönetici korkusu algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H9: Medeni duruma göre korku kültürü algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H10: Medeni duruma göre yönetici korkusu algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



**Görsel 1.** Araştırma Modeli

## Yöntem

Araştırmanın verileri yüz yüze ve elden bırakma yöntemleri kullanılarak katılımcılardan anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmakta olup ilk kısımda katılımcıların demografik niteliklerini tespit edebilmek için sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda ise Ashkanasy ve Nicholson (2003) tarafından geliştirilen korku kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca yönetici korkusu ölçeği Çelik ve Kahraman (2019) ve Kavak (2015) çalışmalarından uyarlanmıştır. Son olarak John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Özelliği ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerde 5'li likert derecelenmesinden oluşan ifadeler yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini Antalya'da faaliyette bulunan otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır ancak işgörenlerin hepsine ulaşmak zamansal, maddi sebepler bakımından olanaklı olmadığı için örneklem belirleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yargısal örnekleme yöntemi ile elde edilmiş olup 414 anket formuna ulaşılmış ancak geçerli anket sayısı 387'dir. Veri toplama faaliyeti 6-12 Şubat 2022 dönemlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacıyla Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 28.12.2021 tarihli, 428 sayılı kararla onay alınmıştır.

Verilerin analizi SPSS 22 programı ile yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkiyi öğrenmek için korelasyon analizi ve kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü öğrenmek için düzenleyici değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca korku kültürü ve yönetici korkusu algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre farklılığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

## Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik nitelikleri Tablo 1’de paylaşılmaktadır. Katılımcıların %58,9’nun (228 kişi) erkek, %40,6’nın (157 kişi) 18-25 yaş aralığında, %75,7’nin (293 kişi) bekar, %56,3’nün (218 kişi) lisans eğitim düzeyinde, %30,7’nin (119 kişi) 1-3 yıl ve %30’nun (116 kişi) 4-6 yıl çalışma deneyimine sahip, %49,4’nün (197 kişi) servis-yiyecek-içecek departmanında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans(N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	228	58,9
Kadın	159	41,1
Toplam	387	100
<b>Yaş</b>		
18-25	157	40,6
26-29	131	33,9
30-34	40	10,3
35-39	32	8,3
40 Ve üzeri	27	7
Toplam	387	100
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	293	75,7
Evli	94	24,3
Toplam	387	100
<b>Öğrenim Durumu</b>		
İlköğretim	21	5,4
Lise	86	22,2
Ön Lisans	48	12,4
Lisans	218	56,3
Lisansüstü	14	3,7
Toplam	387	100
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1 Yıldan Az	48	12,4
1-3 Yıl	119	30,7
4-6 Yıl	116	30
7-9 Yıl	53	13,7
10 ve Üzeri	51	13,2
Toplam	387	100
<b>Çalışılan Departman</b>		
Servis-Yiyecek-İçecek	197	49,4



Önbüro	85	22
Kat Hizmetleri	27	7
Muhasebe	15	3,9
Satış-Pazarlama	18	4,7
İnsan Kaynakları	17	4,4
Diğer	34	8,8
Toplam	387	100

## Bulgular

Tablo 2’de işgörenlerin otel işletmelerinde yaşadıkları korku türleri dağılımı yer almaktadır. Buna göre işgörenlerin %33,9’nun (131 kişi) mobbing, %27,4’nün (106 kişi) maaş ve primlerde haksızlığa uğramak korkuları yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2:** İşgörenlerin Yaşadığı Korku Türleri

Korku Türü	Frekans (N)	Yüzde (%)
İşsiz Kalmak	65	16,8
Maaş ve primlerde haksızlığa uğramak	106	27,4
Mobbing	131	33,9
Terfi alamamak	54	14
Dava vb. yasal süreçlere dahil olmak	31	8
Toplam	387	100

İşgörelere otel işletmelerinde çalışmalarını esnasında bir korku, cezalandırma hissedersen yani nasıl tepki göstereceklerine yönelik sorulan sorunun dağılımları Tablo 3’de gösterilmektedir. Sonuçlara göre işgörenlerin %58,7’si haklarını kaybetmek pahasına var olan durumu kabullenmeyeceklerini, %23,3’ü haklarının kaybetmemek için söz konusu durumu kabulleneceklerini ve %18,1’i ise herhangi bir tavır takınmadan işlerine devam edeceklerini yani çekimser kalacaklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3:** İşgörenlerin Korku Kültürüne Tepki Durumları

Tepki	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kabullenme	90	23,3
Kabullenmeme	227	58,7
Çekimser kalmak	70	18,1
Toplam	387	100

Korku kültürü ölçeğine dair veri setine faktör analizinin yapılması uygunluğunu ortaya koymak için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,811 ve Bartlett Küresellik Testinin ( $p=0,000$ ) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan bazı ifadeler, istatistiksel yapıyı bozması ve çalışmanın amacına uygun olmayan şekilde dağılım göstermesinden dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 9 ifade iki faktör altında dağılım göstermiş ve bu

ifadelerin açıkladığı varyans oranı (AVO) %50'dir. Bu faktörler Şahin'in (2015) çalışmasında ifade ettiği şekli ile "Tedirginlik Hissi" ve "Düşünceleri İfade Korkusu" olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik (genel  $\alpha$ ) oranı ,732 düzeyindedir. Tablo 4'de Korku kültürü ölçeği açıklayıcı faktör analiz sonucu yer almaktadır.

**Tablo 4:** Korku Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Ölçüm Değerleri
<b>Faktör 1- Tedirginlik Hissi</b>		
Tepkileri öngörmek zor olduğu için işimi yaparken tepki almaktan çekinirim.	,730	Özdeğer= 2,972 AVO (%) = 33,01 $\alpha$ = ,712
İşletmede kendimi kaygılı, endişeli hissederim.	,689	
İşletmede söylenilen her şeyi kanıtlama gereksinimi olduğu için düşüncelerimi paylaşırken tedirgin olurum.	,684	
İş arkadaşlarımla, bana söylemeleri gereken konular hakkında endişesi olduğu için samimi davranmadıklarını hissederim.	,639	
İşletmede hatalara sert tepki verildiği için endişelenirim.	,629	
<b>Faktör 2- Düşünceleri İfade Korkusu</b>		Özdeğer = 1,550
İşletmede işimle ilgili tüm konularda tamamen dürüst davranacağımı hissederim.	,740	AVO (%) = 17,22 $\alpha$ = ,669
İşimle ilgili sorunları tartışmaktan endişe duymam.	,684	
İşletmede sunduğum öneriler eleştiri olarak algılanmadığı için düşüncelerimi belirtme konusunda rahat hissederim.	,664	
İşimi yaparken bir hata yaptığımda bunu diğer iş görenlere anlatmaktan çekinmem, bununla ilgili yalan söylemem.	,642	
Genel $\alpha$ = ,732; KMO = 0,811; Bartlett's Testi = 886,105; AVO = 50,24		

Yönetici Korkusu ölçeğine faktör analizi gerçekleştirilmesi uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,886 ve Bartlett Küresellik Testinin ( $p = 0,000$ ) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi sonrası ölçekte yer alan 8 ifade tek bir faktör altında dağılım göstermiş ve bu ifadelerin açıkladığı varyans oranı (AVO) %45'dir. Bu faktör Yönetici Korkusu olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik (genel  $\alpha$ ) oranı ,825 düzeyindedir. Tablo 5'de Yönetici Korkusu ölçeğine dair açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5:** Yönetici Korkusu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları



<b>Yönetici Korkusu</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Ölçüm Değerleri</b>
Yönetici ile karşılaşma ihtimali tedirgin etmektedir.	,761	Özdeğer= 3,600
Yönetici ile zıt düştüğümde üzerimde bir baskı hissedirim.	,717	AVO (%) = 45 $\alpha = ,825$
İşimi yaparken yönetici tarafından sürekli takip ediliyormuşum gibi hissedirim	,709	
Yönetici, işletmeden ayrıldığında kendimi rahatlamış hissedirim	,699	
Yönetici, endişelerimi beni yönetmek için kullanmaktadır	,661	
Yöneticinin kurallarına uymak konusunda kendimi bir zorunluluk içerisinde hissedirim	,621	
İşletmede iş görenler yöneticilerden çekinmektedirler	,591	
Yönetici sahip olduğu yetkileri cezalandırma için kullanmaktadır	,586	
Genel $\alpha = ,825$ ; KMO=0,886; Bartlett's Testi=814,688; AVO= 45		

Beş faktör kişilik özelliği ölçeğın KMO değeri 0,890 ve Bartlett Küresellik Testinin ( $p = 0,000$ ) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz neticesinde ifadelerin bazıları birden çok faktör altında dağılım göstermesi, faktör yük değerlerinin 0,500'den düşük olması ile istatistiksel yapıyı bozması, araştırmaya uygun nitelikte olmaması gibi sebepler doğrultusunda ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 24 ifade beş faktör altında dağılım göstermiştir. Bu ifadelerin açıkladığı varyans oranı (AVO) %55,9 olarak belirlenmiştir. Ölçeğın genel güvenilirlik (genel  $\alpha$ ) oranı ,760 düzeyindedir. Bu faktörler sırasıyla Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Dengelilik, Dışadönüklük ve Deneyime Açıklık olarak yer almaktadır. Tablo 6'da Beş Faktör Kişilik Özelliği ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

<b>Faktör 1-Sorumluluk</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Ölçüm Değerleri</b>
Planlar oluşturur ve takip ederim	,699	Özdeğer =7,274
İşlerimi verimli yaparım	,695	AVO (%) = 29,09
İş birliğı yapmayı severim	,645	$\alpha = ,813$
Kişi fark etmeksizin herkese karşı saygılı ve nazik birisiyim	,639	
İşimi tamamlayana kadar sabır ederim	,635	
<b>Faktör 2- Uyumluluk</b>		Özdeğer=2,377
Ağzı sıkı birisiyim	,716	AVO (%) = 9,50
Yardımseverimdir	,687	$\alpha = ,796$
Affedici bir yapım vardır	,657	



Merhametliyimdir	,636
Güven duyulan birisiyim	,589

**Faktör 3- Duygusal Dengelilik**

Zaman zaman başkalarına karşı kaba, sert davranırım	,714
Kolay sinirlenirim	,695
Anı anına uymayan birisiyim	,665
Depresif ve melankoliğimdir	,620
Başkalarında hata ararım	,600
Gergin olabilirim	,528

Özdeğer = 1,651

AVO (%) = 6,60

 $\alpha$  = ,694**Faktör 4- Dışadönüklük**

Sessizimdir	,726
Konuşkanımdır	,671
Atılgan bir kişiliğim vardır	,575
Sosyal ve girişkenimdir	,515
Enerjik birisiyim	,509

Özdeğer = 1,503

AVO (%) = 6,01

 $\alpha$  = ,736**Faktör 5- Deneyime Açıklık**

Sanata ilgim çok azdır	,789
Edebiyat, müzik ve sanata karşı çok ilgiliyim	,761
Sanata önem veririm	,738

Özdeğer = 1,171

AVO (%) = 4,683

 $\alpha$  = ,727

---

Genel  $\alpha$  = ,760; KMO = ,890; Bartlett's Testi = 6593,504; AVO = 55,904

---

Tablo 7'de araştırmanın değişkenlerine dair korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yönetici korkusu ile korku kültürü arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ( $r = ,509$ ) bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Yöneticilerin kaliteli bir hizmet sunumunun gerçekleşmesi, süreçlerin hatasız sürdürülmesi gibi sebeplerle işgörenler üzerinde baskı düzeylerini artırmaları sonucunda işgörenler nezdinde yöneticilerin otokratik bir yapıda düşünülmesine yol açmaktadır. Bu durum ise iki boyut arasındaki pozitif ve doğrusal yönlü ilişkiyi açıklamaktadır.



**Tablo 7:** Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
1-Yönetici Korkusu	,825	1						
2-Korku Kültürü	,732	,509**	1					
3-Sorumluluk	,813	,029	-,268**	1				
4-Uyumluluk	,796	,022	-,294**	,635**	1			
5-Nevrotiklik	,694	,186**	,320**	-,315**	-,215**	1		
6-Dışadönüklük	,736	,008	-,266**	,532**	,468**	-,234**	1	
7- Deneyime Açıklık	,760	,048	-,128*	,423**	,333**	-,151**	,279**	1

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

Yönetici korkusu ile sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklük ve deneyime açıklık kişilik özellikleri arasında herhangi bir anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Yönetici korkusu ile nevrotiklik ( $r = ,186$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişilik özellikleri olarak gergin, stresli, endişeli ve karamsar olan işgörenler yönetici korkusundan daha fazla etkilenmektedir.

Korku kültürü ile sorumluluk ( $r = -,268$ ), uyumluluk ( $r = -,294$ ), deneyime açıklık ( $r = -,128$ ) ve dışadönüklük ( $r = -,266$ ) kişilik özellikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Korku kültürü ile nevrotiklik ( $r = ,320$ ) arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yönetici korkusunda olduğu gibi korku kültüründe de duygusal dengelilik kişilik özellikleri bu sonucun çıkmasında etki etmektedir.

Tablo 8’de düzenleyici değişkenli regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Model 1 sonuçlarına bakıldığında yönetici korkusu değişkeninin korku kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, korku kültüründe açıkladığı varyansın %26 düzeyinde olduğu belirlenmiştir ( $\beta = ,509$ ;  $t = 11,615$ ;  $p < 0,05$ ;  $R^2 = ,260$ ). Bu sonuçlarla birlikte H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8:** Düzenleyici Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	SE	$\beta$	t	p
1	Sabit	1,098	,123		8,901	,000
	Yönetici Korkusu	,434	0,37	,509	11,615	,000
2	Sabit	2,441	,214		11,380	,000
	Yönetici Korkusu	,440	,035	,516	12,566	,000
	Uyumluluk	-,317	,043	-,305	-7,429	,000
3	Sabit	1,945	,242		8,027	,000
	Yönetici Korkusu	,411	,035	,483	11,774	,000
	Nevrotiklik	,156	,038	,173	4,112	,000
4	Sabit	2,207	,258		8,556	,000
	Yönetici Korkusu	,412	,035	,484	11,906	,000
	Dışadönüklük	-,121	,043	-,127	-2,788	,006

5	Sabit	2,244	,266		8,446	,000
	Yönetici Korkusu	,414	,035	,486	11,909	,000
	Deneyime	-,020	,035	-,025	-,586	,558
	Açıklık					
6	Sabit	2,308	,274		8,433	,000
	Yönetici Korkusu	,416	,035	,488	11,944	,000
	Sorumluluk	-,058	,059	-,057	-,974	,331

Model 2’de uyumluluk değişkeni analize dahil edilmiştir ve açıklanan varyansın %35 düzeyinde olduğu ( $R^2 = ,353$ ), varyans değişiminin ise istatistiki açıdan anlamlı olduğu ( $R^2$  değişim = ,093;  $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, yönetici korkusu ve korku kültürü arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi söz konusudur. Regresyon katsayısına bakıldığında sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi negatif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ile H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Model 3’de duygusal dengeliklik değişkeni analize dahil edilmiştir ve açıklanan varyansın %38 düzeyine ulaşmış olduğu ( $R^2 = ,380$ ), varyans değişiminin ise istatistiki açıdan anlamlı olduğu ( $R^2$  değişim = ,027;  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir. Yani, yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide duygusal dengeliklik kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır. Regresyon katsayısı, bu etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Böylece H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Dışadönüklük değişkeninin dahil edildiği model 4 sonuçları incelendiğinde açıklanan varyansın bir önceki modelde olduğu gibi %39 düzeyinde olduğu ( $R^2 = ,392$ ), varyans değişiminin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ( $R^2$  değişim = ,012;  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir. Bu sonuçlar, yönetici korkusu ile korku kültürü ilişkisinde dışadönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Regresyon katsayısı, bu etkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Açıklık değişkeninin dahil edildiği model 5’de ise açıklanan varyansın %39 seviyesinde olduğu ( $R^2 = ,393$ ), varyans değişiminin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı ( $R^2$  değişim = ,001;  $p > 0,05$ ) sonucu elde edilmiştir. Yönetici korkusu ile korku kültürü ilişkisinde açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. H5 hipotezi reddedilmiştir.

Model 6’da ise sorumluluk değişkeni analize dahil edilmiştir ve açıklanan varyansın %39 düzeyinde olduğu ( $R^2 = ,394$ ), varyans değişiminin ise istatistiki açıdan anlamlı olmadığı ( $R^2$  değişim = ,002;  $p > 0,05$ ) belirlenmiştir. Yani, yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi yoktur. H6 hipotezi reddedilmiştir.

Korku kültürünün ve yönetici korkusu algılamasının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 9 ve 10’da t testi sonuçlarına yer verilmiştir.



**Tablo 9:** Cinsiyet Değişkeni T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. sapma	t	df	p
Korku Kültürü	Kadın	159	2,43	,685	-1,114	385	,266
	Erkek	228	2,51	,730			
Yönetici Korkusu	Kadın	159	3,17	,317	-493	385	,622
	Erkek	228	3,21	,321			

Analiz sonuçlarında korku kültürü faktörü açısından kadın (Ort.= 2,43; SS= ,685) ve erkek (Ort.= 2,51; SS= ,730) işgörenler arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (t=-,1,114; p=,266). Yönetici korkusu faktörü açısından da kadın (Ort.=3,17; SS=,317) ve erkek (Ort.=3,21; SS=,321) işgörenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (t=-493; p=,622). Erkek işgörenlerin hem korku kültürü hem de yönetici korkusu algılaması daha yüksek olmasına rağmen bu farklar istatistiki açıdan anlamlı değildir. Bu bulgular sonucunda H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 10:** Medeni Durum Değişkeni T Testi Sonuçları

Faktörler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. sapma	t	df	p
Korku Kültürü	Evli	94	2,64	,741	,227	385	,821
	Bekar	293	2,43	,696			
Yönetici Korkusu	Evli	94	3,21	,783	2,479	385	,014
	Bekar	293	3,19	,854			

Korku kültürü faktörü açısından evli (Ort.=2,64; SS=,741) ve bekar (Ort.=2,43; SS=,696) işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (t=,227; p=,821). Fakat yönetici korkusu faktöründe evli (Ort.=3,21; SS=,783) ve bekar (Ort.=3,19; SS=,854) işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (t=2,479; p=,014). Evli işgörenlerin yönetici korkusu ortalaması bekar işgörelere göre daha yüksektir. Bir başka deyişle yönetici korkusu işgörenlerin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu bulgular sonucunda H9 hipotezi kabul edilmemiş, H10 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 11:** Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Yönetici korkusu, korku kültürünü anlamlı bir şekilde etkiler.	Kabul
H2: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide uyumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H3: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide duygusal dengelik kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H4: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide dışadönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

H5: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide deneyime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul Edilmedi
H6: Yönetici korkusu ile korku kültürü arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul Edilmedi
H7: Cinsiyete göre korku kültürü algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Kabul
H8: Cinsiyete göre yönetici korkusu algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir.	Kabul
H9: Medeni duruma göre korku kültürü algısı anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmedi
H10: Medeni duruma göre yönetici korkusu algısı anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul

## Sonuç ve Öneriler

Yönetici korkusunun korku kültürüne etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün araştırıldığı bu çalışmada yönetici korkusunun korku kültürünü pozitif olarak etkilediği ve dışadönüklük, uyumluluk kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün negatif, nevrotiklik kişilik özelliğinin ise düzenleyici rolünün pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin ise düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Nevrotiklik özelliklerine sahip bireylerin karamsarlık, endişeli, depresif gibi niteliklere sahip olmasının yönetici korkusu ve korku kültürü ilişkisinde pozitif bir düzenleyici etkisi bulundurmasında etkili olmaktadır. Tam tersi dışadönük bir işgören ise daha çok atılgan, konuşkan, sosyal niteliklere sahip olduğu için yönetici korkusu ve korku kültürü ilişkisinde negatif bir düzenleyici etkiye sahiptir.

Farklı sanayi ve hizmet işletmeleri, kamu kurumları olmak üzere farklı alanlarda korku kültürü üzerine yürütülen araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kaşmer (2009) işletmedeki korku kültürü durumunun yönetici davranışları ile meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz ve Göçen (2015) ise öğrencilerin korku kültürü yaşamalarında öğretmen ve okul yöneticilerinin etkisi olduğuna dikkat çekmektedir. Kahraman (2019) benzer bir sonuca ulaşmış ve yönetim şekillerinin korku kültürüne etki ettiğini belirtmiştir. Ashkanasy ve Nicholson (2003) ise korku kültürünün işletmeler açısından farklılaşmasında yönetimlerin etkin bir konumda olduğunu açıklamaktadır. Bu çalışmada da turizm alanında otel işletmelerinde yönetici korkusunun korku kültürünü etkilediği sonucuna ulaşılmasının daha önceki çalışmaların sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici rolünün negatif çıkmasında söz konusu bu kişilik özelliklerini oluşturan nitelikler etkili olmaktadır. Dışadönük işgörenlerin daha konuşkan, atılgan ve hareketli bir yapıya sahip olması ile yönetici korkusu ve korku kültürü arasında zıtlıklar bulunmaktadır çünkü bu işgörenler herhangi bir baskıya razı olacak ve bununla yaşamaya devam edecek bireyler değildir. Aynı şekilde uyumluluk kişilik özelliğine sahip işgörenlerde işletme içerisinde güven



Bunların yanı sıra nevroitiklik kişilik özelliğinin ise depresif ve melankolik olması, olaylardan olumsuz olarak etkilenmelerinin daha kolay olması neticesinde yönetici korkusu yaşadıklarında korku kültürünü hissetmeleri olağan bir durum olarak değerlendirilebilmektedir.

İşgörenlerin otel işletmeleri içerisinde yaşadıkları korku durumlarının mobbing ve maaş, primlerde haksızlığa uğramak olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dikkat çekici bir diğer sonuç ise işgörenlerin korku, cezalandırma durumunda verecekleri tepkinin bu durumu kabullenmeme olmasıdır. İşgörenlerin eğitim durumlarının yükselmesi, işgörenlerin kendi hakları konusunda daha bilinçli olması, alternatif iş imkanlarının varlığı gibi faktörler işgörenlerin otel işletmeleri içerisinde korku, cezalandırma gibi eylemleri kabul etmeyerek karşı gelmelerinde pozitif anlamda etkili olmaktadır.

İşgörenlerin yönetici korkusu algısı medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta iken cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Evli işgörenlerin yönetici korkusu bekar işgörelere göre daha yüksektir. Kavak ve Çelik (2020) evli işgörenlerin bekar işgörelere göre korku durumunu daha fazla hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun oluşmasında evli işgörenlerin ailevi sorumluluklarının daha yüksek olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Bekar işgörenlerin evli işgörelere göre daha bağımsız, özgür hareket edebilme ve iş değişikliği dönemlerinin daha kolay atlatılabilir olmasından sebeple yönetici korkusunu daha düşük seviyede hissetmeleri açıklanabilmektedir.

Psikolojik bir yönü bulunan işgörenler üzerinde korku kültürü olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu olumsuz durumlar; işgörenlerin yaratıcılıkları, iş birliği ve pozitifliklerinin azalması (Dalgıç, 2019), öznel iyi oluşlarının etkilenmesi (Kozma, Stone & Stones, 2000), işletmeye ve işe dair negatif duygu ve düşüncelerin oluşması (Cure, 2009), işgörenlerin kaygı ve zihinsel sorunlarının oluşması (Furedi, 2001) olarak ifade edilmektedir. Yönetici korkusu ile birlikte hem korku kültürünün varlığı yaygınlık kazanmakta hem de iş görenlerin hissettikleri olumsuz duygular sonucunda işten ayrılma, iş doyumsuzluğu, yabancılaşma, örgütsel sessizlik gibi olayların artmasına neden olmaktadır.

Otel işletmeleri için her geçen dönem işgörenlerin arz ettiği önem artmaktadır. Özellikle rekabet üstünlüğünü kazanmak ve hizmet sunumunu kaliteli bir seviyeye çıkarmak isteyen otel işletmelerinde işgörenler daha da önem arz etmektedir. Böyle bir ortamda otel işletmesi yöneticilerinin işgörenler için performans ve verimliliklerini artıracak çalışma koşullarını sağlaması gerekliliği söz konusu olmaktadır. Bazı hakların ve sorumlulukların verilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, güven duyulması ve bunun işgörelere hissettirilmesi, işletme içi kurallar bütününde ceza ve korku araçlarına başvurulmaması, işgörenlerin yaptıkları hatalarda destek verilerek moral ve motivasyon sağlanması gibi uygulamalar ile yöneticiler işgörelere pozitif bir çalışma koşulu sağlayabilir.

Bu kapsamda, otel işletmelerinde her bir departman ve genel olarak otel işletmesi bünyesinde işgörenlerin düşüncelerini rahatlıkla belirtebilecekleri yaklaşımın, yöneticiler tarafından işgörelere sunulması gerekliliği vardır. Karar alım süreçlerinde de işgörenlerin süreçlere dahil edilmesinin korku kültürünün oluşmasını engellemesi ve yöneticilere karşı bakış açısının olumlu bir şekilde gelişmesi kapsamında fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde, işgörenlerin kişilik özelliklerine göre yaklaşım gösterilmesi önerilmektedir çünkü işgörenlerin kişilik özelliklerine göre korku kültürü başta olmak üzere konuları algılama ve yorumlama farklılaşabilmektedir.



Literatürde korku kültürü üzerine yapılan çalışmalar oldukça yeni bir durumdadır. Bunun sebeplerinden bir tanesi de kavramın henüz uygulama ve araştırılma alanı kazanmamasıdır. Gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, korku kültürü ve yönetim ilişkisine odaklanıldığı görülmektedir (Durak, 2018; Kaşmer 2009; Yılmaz ve Göçen, 2015; Özpolat ve Sevim, 2017; Sincer ve Baskan, 2017; Ashkanasy ve Nicholson, 2003; Brandão vd., 2016; Cure, 2009). Turizm alanı içerisinde Dalgıç (2019) korku kültürü üzerine nicel bir çalışma gerçekleştirmiş ve korku kültürünün işgörenler üzerinde yarattığı olumsuzlukları açıklamıştır. Bunun dışında Orhun ve Meriç'in (2019) yapmış olduğu teorik bir çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışma ise otel işletmelerinde işgörenlerin korku yaşadıkları faktörlerin belirlenmesi, işgörenlerin korku kültürüne nasıl cevap verdiklerinin tespit edilmesi, yönetici korkusunun korku kültüre etkisi ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü araştırması ile birlikte korku kültürünü kapsamlı olarak ele alması açısından özgün bir değer taşımaktadır. İfade edilen farklılıklar ile birlikte bu çalışma daha önce gerçekleştirilen araştırmalardan farklılaşmaktadır. Bu bakımdan söz konusu bu çalışmanın literatüre bir kaynak oluşturması beklenmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda korku kültürünün örgütsel davranışlar üzerine etkileri, hata yapma ve değişim korkusunun korku kültürü ile ilişkisi gibi farklı açılardan araştırmalar yürütülebilir. Bu gibi araştırmalar ile hem korku kültürü kavramının daha net anlaşılması hem de diğer kavramlarla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulabilir. Bu çalışmanın temel sınırlılığı, çalışmanın sadece Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlere yönelik uygulanmasıdır. Gelecek araştırmalarda farklı bölgelerdeki otel işletmelerinde çalışma gerçekleştirilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

“Yönetici Korkusu ve Korku Kültürü Arasındaki İlişkide İşgören Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü” başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Kaynakça**

- Appelbaum, S. H., Bregman, M., & Moroz, P. (1998). Fear as a strategy: Effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training*, 22(3), 113-127. <https://doi.org/10.1108/03090599810207944>
- Arthur, W., & Graziano, W. G. (1996). The five-factor model, conscientiousness, and driving accident involvement. *Journal of Personality*, 64, 593-618. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00523.x>
- Ashkanasy, N. M. & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal Of Psychology*, 55(1), 24-29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>
- Ballı, E. & Çakıcı, A. (2019). Karanlık liderlik: otel işletmelerinde bir araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 155-173. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14775>



- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. *Revista E-Psi*, 6(2), 4-25. <http://www.revistaepsi.com>
- Bulut, M. B., & Yıldız, M. (2020). Üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerinin yaşam doyumlarına etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 24(2). <https://dergipark.org.tr/en/pub/tsadergisi/issue/56373/573229>.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik: Psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri*. (İ.D. Ergüvan-Sarioğlu, Çev.). İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*. (64)1, 21-50. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2)
- Cure, L. K. (2009). *Fear within the workplace: A phenomenological investigation of the experience of female leaders* (Unpublished Doctoral Dissertation), Capella University.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim donanımları*, Remzi Kitabevi.
- Çelik, K., & Kahraman, Ü. (2019). Okullarda korku kültürü ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 319-333. <https://doi.org/10.17679/inuefd.537884>
- Dalgıç, A. (2019). Korku İkliminin Otel Çalışanlarının Pozitifliğine, Yaratıcılığına ve İşbirliğine Etkisi. *The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability* (75-82). Mersin: Turizm Fakültesi Yayınları
- De Lara, P. Z. M. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? *Journal of Managerial Psychology*. 21(6). 580-592. <https://doi.org/10.1108/02683940610684418>
- Demir, M. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi.
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Basım Yayın Dağıtım
- Ertürk, M. (2006). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım
- Furedi, F. (2014). *Korku kültürü: risk almamanın riskleri*. (Çev. Barış Yıldırım). Ayrıntı Yayınları.
- Gosling, S. D., Rentflow, P. J. & Swann W. B. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains, *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, A.L. & Hair, C.E. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: the case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820- 835. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.820>
- Grohol, J. M. (2020, February 10). The big five personality traits. <https://psychcentral.com/lib/the-big-five-personality-traits#In-Depth:-The-Big-5-Personality-Traits>

- Güler, A. (2001). Korku kültürü yerine değerler kültürü, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 193-203. <https://dergipark.org.tr/en/pub/aibuefd/issue/1507/18279>
- Güvenç, B. (1974). *İnsan ve kültür*. Remzi Kitabevi.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). Big five inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/t07550-000>
- John, O. P., Naumann, L. P. & Soto, C. J. (2008). *Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Kaşmer, T. (2009). *Korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi.
- Kavak, H. (2015). *İşletmelerde korku kültürü ve yönetimi: Adıyaman ili örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Kavak, H., & Çelik, M. (2020). İşletmelerde korku kültürü ve yönetimi. *Mecmua*, (9), 174-198. <https://doi.org/10.32579/mecmua.664215>
- Khalid, S. & Sekiguchi, T. (2019). The mediating effect of glass ceiling beliefs in the relationship between women's personality traits and their subjective career success. *NTU Management Review*, 29(3), 193-220. [https://doi.org/10.6226/NTUMR.201912\\_29\(3\).0006](https://doi.org/10.6226/NTUMR.201912_29(3).0006)
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı, çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. & Falk, D.W. (2012). Further development of a measure of theory x and y managerial assumptions, *Journal Of Managerial Issues*, 24(4), 450-470. <http://www.jstor.org/stable/43488151>.
- Kozma, A., Stone, S., & Stones, M. J. (2000). *Stability in components and predictors of subjective well-being (SWB): Implications for SWB structure*. In E. Diener and D. R. Rahtz (Eds.), *Advances in quality of life theory and research*. London, England: Kluwer Academic. [https://doi.org/10.1007/978-94-011-4291-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-011-4291-5_2)
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2010). *Personality psychology: domains of knowledge about human nature*. London, England: McGraw Hill.



- McCrae, R. R., Jang, K. L., Livesley, W. J., Riemann, R. & Angleitner, A. (2001). Sources of structure: Genetic, environmental and artifactual influences on the covariations of personality traits. *Journal of Personality*, 69 (4), 511-535. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.694154>
- McCrae, R. R., & Terracciano, A. (2005). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 547-561. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.694154>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2007). Brief versions of the NEO-PI-3. *Journal of Individual Differences*, 28(3), 116-128. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.28.3.116>
- Morgan, C. T. (2015). *Psikolojiye giriş*. Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Orhun, B. N. & Meriç, S. (2019). *Turizm işletmelerinde korku kültürü ve yönetimi*. İçinde: A. Faruk, Ö. Songül, Ş. Sedat, K.A. Hacer (Editörler). Turizm Araştırmaları. (45-62). Paradigma Akademi.
- Özpolat, A., & Sevim, Y. (2017). Örgütsel korkunun sosyal sermaye üzerindeki etkisi (Fırat Üniversitesi Örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (54), 603-616. <https://doi.org/10.17719/jisr.20175434625>
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D. & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi.
- Rachman, S. J. (1990). *Fear and courage*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Robbins, S. P. & Judge T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Simionel, A.B. (2011). Douglas McGregor theory X and theory Y, *Revista De Management Si Inginerie Economică*, 10(3), 229-234. <http://rmee.org/41engleza.htm>
- Sincer, S., & Baskan, G. A. (2017). Öğretim elemanları algılarına göre korku kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(3), 462-472. <http://doi.org/10.5961/jhes.2017.223>
- Thongsukmag, J. (2003). *Fear in the workplace: The relationship among sex, self efficacy, and coping strategies*. (Unpublished Doctoral dissertation), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2022, January 10). Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>
- Turan, M. (1994). *Kültür değişimleri*, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Sosyal psikoloji*, Seçkin Yayıncılık.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve yönetici davranış geliştirme: testler ve alıştırmalar*. Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, F., & Göçen, S. (2015). Eğitim sisteminde korku kültürüne ilişkin öğrenci görüşleri. *Bilgisayar ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (6), 117-128. <https://doi.org/10.18009/jcer.20630>
- Zapiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/01437731211193133>

## Extended Abstract

*The main purpose of the research is to reveal the effect of hotel business employees' fear of managers on fear culture and to determine the moderator role of employee personality traits in this relationship. In addition, it is also among the other objectives of the research to determine what the fear situations are that the employees feel in the hotel businesses and how the employees who are exposed to the fear culture can react to this situation.*

*The data of the research were obtained from the participants through a questionnaire form using face-to-face and hand-off methods. The universe of the research consists of the employees in the hotel businesses operating in Antalya, but since it is not possible to reach all the employees in terms of temporal and financial reasons, sampling was carried out. The sample of the research consists of the employees in the 5-star hotel businesses operating in Antalya. The valid number of surveys is 387. Data collection activity was carried out between 6-12 February 2022.*

*Frequency analysis was performed to define the demographic characteristics of the participants. Explanatory factor analysis to determine the validity of the scales, correlation analysis to learn the relationship between variables and regression analysis with moderator variables to learn the moderator role of personality traits were performed. In addition, an independent sample t-test was applied to determine the difference between the perceptions of fear culture and fear of manager according to gender and marital status variables.*

*It has been concluded that employees often experience mobbing, fear of being wronged in salaries and bonuses. 58.7% of the employees do not accept the state of fear that exists at the expense of losing their rights. 23.3% of the employees accept the situation of fear in order not to lose their rights, and 18.1% of the employees prefer to continue their work without taking any attitude. While the perception of the fear of the manager of the employees differs significantly according to the marital status, there is no significant difference according to the gender. Married employees have a higher fear of managers than single employees.*

*According to the results of the correlation analysis, it was concluded that there is a positive, significant and moderate relationship between the fear of the manager and the culture of fear. It is seen that there is no significant relationship between the fear of the manager and the personality traits of responsibility, agreeableness, extroversion and openness to experience. It was concluded that there is a positive and significant relationship between fear of the manager and neuroticism. It has been observed that there is a negative and significant relationship between the culture of fear and the personality traits of responsibility, agreeableness, openness to experience and extraversion. It was determined that there was a positive and significant relationship between fear culture and neuroticism.*

*According to the results of the regression analysis with moderator variables, it is seen that the fear of the manager has a positive and significant effect on the fear culture. It was concluded that the regulatory role of extraversion and agreeable personality traits was negative, while the moderator role of neuroticism was positive. In addition, it has been determined that openness to experience and responsibility personality traits do not have a regulatory role.*

*This study has a unique value in terms of determining the factors that employees experience fear in hotel businesses, determining how employees respond to fear culture, investigating the effect of manager fear on fear culture and the moderating role of personality traits in this relationship. With the stated significance, this study differs from previous studies. In this respect, it is expected that this study will constitute a source for the literature.*

*In future studies, research can be conducted from different perspectives such as the effects of fear culture on organizational behaviors, the relationship between fear of making mistakes and change and fear culture. With such studies, it can be revealed that the concept of fear culture can be understood more clearly and how it is related*



*businesses in the Antalya region. It is thought that conducting studies in hotel businesses in different regions will contribute to the literature in future research.*