



## Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Kişilik Tiplerinin Belirlenebilmesine Yönelik Bir Araştırma (A Research on Determination of Personality Traits of the Tourism Enterprises Managers)

Muharrem TUNA<sup>a</sup>, Fatih TÜRKMEN<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Gazi University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, 06830 Gölbaşı, Ankara / Turkey

<sup>b</sup>Karabük University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, 78600 Safranbolu, Karabük / Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:01.09.2013

Kabul

Tarihi:23.11.2013

### Anahtar Kelimeler

Kişilik Kişilik  
Tipleri  
Turizm İşletmesi  
Yöneticileri

### Keywords

Personality Personality  
Traits Managers of  
Tourism Enterprises

### Öz

Bireylerin kişilik yapısı çalışılan örgütteki tüm bireyleri etkileyebileceğinden özellikle yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin kişilik tiplerinin belirlenebilmesi önem arz etmektedir. Bu sebeple yapılan araştırmada insan emeğinin yoğun olduğu turizm sektöründe çalışan yöneticilerin kişilik tipleri saptanarak, kişilik tiplerinin demografik veya işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç dâhilinde Türkiye'nin yedi bölgesi esas alınarak çeşitli illerde bulunan toplam 1098 turizm işletmesi yöneticisine anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde, yöneticilerin bireysel özellikleri ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerine yönelik çeşitli sorular sorulmuş, ikinci bölümde ise yöneticilerin kişilik tiplerini belirleyebilmek için 64 adet ifadeye yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin genel geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin analizler de yapılmış olup, “yüzde”, “frekans”, “bağımsız örneklem için t-testi”, “ilişkili ölçümler için varyans analizi”, “tek faktörlü varyans (Anova) analizi”, “Bonferroni testi” ve “Tukey (HSD) testi” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, anket uygulanan turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri ve çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile kişilik tipleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

### Abstract

The determination of the personality traits of the managers is important due to the potential impact of the personality traits over the employees working in an organization. This study attempts to determine the personality traits of the managers working in the labor-intensive tourism sector and to assess the influence of the demographic characteristics and the enterprises' characteristics over the personality traits. Within this context, a survey was conducted over the managers of 1098 tourism enterprises operating in various provinces of seven regions of Turkey. The first part of the survey includes questions to determine the personal characteristics of the managers and the characteristics of the enterprises that they manage whereas the second part comprises 64 expressions that are used to determine the personality traits of the managers. In order to assess the validity and the reliability of the survey scale, percentage, frequency, t-test, variance analysis, ANOVA analysis, Bonferroni test and Tukey (HSD) test has been used. The analysis of the survey research reveals that there are meaningful differences between the personality traits of the tourism managers, their demographic characteristics and the characteristics of the tourism enterprises that they work.

\*Sorumlu yazar

[muharrem@gazi.edu.tr](mailto:muharrem@gazi.edu.tr) (M. Tuna), [fatihurkmen@karabuk.edu.tr](mailto:fatihurkmen@karabuk.edu.tr) (F. Türkmen)

## GİRİŞ

Kişilik konusundaki çalışmalar, kişiliğin değişim merkezli bir yapıda olduğunu öne sürmüş ve bu değişimin sonucu olarak bireylerin kendi kişisel yapılarının bile farklılık gösterebileceğini savunmuştur (Knyazev ve Slobodskaya, 2006, s. 1385). Dolayısıyla kişilikle ilgili yaklaşımlar, kalıtsal ve çevresel faktörlerin davranışsal özellikleri etkilediğini ve bireysel farklılıkların oluşmasına katkıda bulunduğunu ortaya koyan boyutları incelemekte ve araştırmaktadır (Horsburgh vd. 2009, s. 100). Bu sebeple hem kalıtımın hem de çevrenin bireysel davranışları belirlemedeki rolü ve bireysel farklılıkların davranışlar üzerindeki etkisi temel iki yaklaşım olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca kişiliğin, sistemli davranışlardan oluşan bütün içinde benzersiz, kendine özgü tarafları olduğu ve davranışlardaki tutarlığı, üslubu yansıttığı da bilinmektedir (Taggar ve Parkinson, 2007, s. 125). Sonuç itibarıyla kişilik; bireyin ilgi, tavır, nitelik, iletişim tarzı, dış görünüşü gibi özellikleri üzerinde belirleyici ve kalıcı olan tüm davranışlarıdır (Horowitz vd., 2000a, s. 887).

Bireyler, fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar, tutum ve davranışları itibarıyla da birbirinden farklıdır. Öyle ki bireyler arasında yaşanan tüm olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirinden farklı olduğu kanısını desteklemektedir (Eren, 2001, s. 83). Yine kişiliğin, bireye ait duygu, düşünce ve davranışlarında istikrarlı biçimde, kalıcı nitelikte bir yapı oluşturması hususu (Barrick ve Mount, 2009, s. 20), kişilik özelliklerinin bireyin yaptığı işler üzerinde çok önemli etkisinin olduğunun da göstergesidir (Zimmerman, 2008, s. 311).

Örgüt içinde çalışanların sahip olduğu kişilik yapısı da örgütteki takım ruhunun oluşmasında en önemli yapı taşıdır ve takım ruhu, çalışanların kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla kişilerin duygularını karşı tarafa olumlu veya olumsuz biçimde yansıtacak olmaları, takım ruhunun doğru oluşmasının da belirleyicisidir. Takımı oluşturan bireylerin kişilik yapısındaki uyumsuzluklar, monoton iş ortamları, baskıcı yönetim anlayışı kişiler veya gruplar arası çatışmalara sebep olarak verimi düşürmekte ve organizasyon bozukluklarına yol açabilmektedir (Wall, 1998, s. 9).

Bu çerçevede çalışmada, kişilik konusunda turizm sektörünün önemli işletmelerinden olan seyahat acentesi ve otel işletmesi yöneticilerinin görüşleri alınarak Türkiye genelindeki turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca kişilik tipleri belirlenen yöneticilerin kişilik tiplerinin demografik özellikler ile işletmelerin özelliklerine göre arasındaki farklılıklar da araştırılmıştır.

### Kavramsal Çerçeve

İnsan, evrendeki en karmaşık varlık olduğu için kendi dışındaki nesnelere çok kendi yapısını, kendi doğasını yani özünü tanımlamaya ve anlamaya çalışmaktadır. Ancak insan, aynı zamanda duygusal bir varlık olduğundan, nesnel olarak incelenmesi de çok zordur. İnsan özellikle kendi kendini ya da diğer insanları incelemeye kalkışınca, belirtilen güçlükler daha da belirginleşmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2009, ss. 5-6). Bu durumun asıl sebebi ise insanların bireysel olarak birbirlerinden farklı olmalarından

kaynaklanmaktadır. Bireylerin karakterleri, tutumları, değerleri durumdan duruma değişiklik gösterdiğinden, her bireyin olaylar karşısındaki davranışı da kendine özgü bir yapıda olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 72).

Hogan'a (2009) göre aileden başlayarak çok uluslu şirketlere ve modern ulus devletlere kadar uzanan geniş bir yelpazede, tüm kurumların başarı ya da başarısızlıkları çok büyük ölçüde kurumların işleyişinde görev alan insanların kişiliklerine bağlı olmaktadır. Çünkü bireylerin kişilik yapılarına uygun işlerde çalışmaları iş tatmini, iş verimi, etkinlik gibi örgütsel ve bireysel açıdan olumlu açılımları beraberinde getirebilecektir (Şimşek vd., 2011, s. 97). Ayrıca unutulmamalıdır ki iş ortamında yaşanabilecek kişilerarası sorunlar, bireyin sosyal ilişkilerinde önemli ölçüde büyük ve kalıcı zorluklara neden olabilmektedir (Renner vd., 2012, s. 459).

### Kişilik Kavramı, Özellikleri ve Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişilik kelimesi, Latince'deki "persona" kavramından türetilmiştir. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncuların temsil ettikleri rollere uygun olarak yüzlerine taktıkları maskelere "persona" adı verilmekteydi. Çünkü, sahne ile seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olması nedeniyle oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimikleri görülemeyeceği için böyle bir yöntem uygulanarak, kişiler arasındaki farklılıklar anlatılmak istenirdi (Atkinson vd., 2010; İşçi, 2007; Sarıtaş, 1997). Toplumsal yaşamda gerçekleşen olaylar, insanların hareketleri, fikirleri ve duyguları bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli göstergedir. Çünkü insanlarda, davranış, olayları yorumlama, herhangi bir şeyi seçme biçimi, sevdikleri veya sevmedikleri konular açısından birçok bireysel farklılıklar söz konusudur. Bütün bu nedenlerden dolayı kişilik, insanların kendilerine ve diğerlerine karşı temel yaklaşımlarını ifade eden çok geniş bir kavramdır (Güney, 2011, ss. 183-184).

Bu noktada kişilikle ilgili alan yazındaki tanımlar incelendiğinde; Funder (2001, s. 197) kişiliği, bireye ait düşünce, duygu ve davranışların karakteristik desenlerini yansıtan veya bunları açıklama eğiliminde olan bir yapı olarak ifade etmiştir. Bir başka tanımda kişilik; bir insanın duyuş, düşünüş, davranış tarzlarını etkileyen faktörlerin kendine özgü örüntüsüdür (Koç vd., 2001, s. 45). Kişilik özelliklerinin temelinde tutarlılık, çevreye uyum ve bireysel tepkiler bulunduğundan (Oliver ve Mooradian, 2003, s. 110), diğer insanlarla etkileşim sonucu oluşan bireysel tepkiler de kişilik olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan Robbins'e (1996) göre kişilik, bireylerin çevresiyle etkileşimini sağlayan, psikolojik ve fizyolojik sistemlerin eşsiz uyumuyla çalışan dinamik bir organizasyondur. Schermerhorn vd. (2002) de kişiliğin, bireyin diğer bireylerle etkileşim ve tepkilerindeki kendine özgü, benzersiz doğasına değinmiş olup, bu durumun bireyin genel karakterindeki bileşimlerden meydana geldiğini savunmuştur. Dolayısıyla kişilik, bireyin biyolojik, psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranış özelliklerini içermektedir. Bu anlamda kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayıran, zihinsel, duygusal ve davranışsal özelliklerin tamamı şeklinde de ifade edilebilir (Ordun, 2004, s. 48). Ayrıca kişiliğin, kişiyi başkalarından ayıran davranışları içerdiği

(Morgan, 1998), kararlı davranış biçimlerini ifade ettiği (Ewen, 2003) ve geçmiş yaşantıların etkileriyle geleceğe ilişkin bir yapı oluşturduğu da (Mischel, 1999) söylenebilir. Kişilik hakkında yapılan tüm bu tanımların ortak yönleri incelendiğinde (İnanç ve Yerlikaya, 2009, ss. 3-4):

- Bireyi başkalarından farklı kılan özellikler içermesi,
- Tutarlı olması, zaman içinde kişinin benzer durumlar karşısındaki davranışlarının pek değişmemesi,
- Bireyi diğer bireylerden ayıran özelliklerin yapılaşmış bir bütün olması, kişiliğin çok sayıda özellikten oluşan bir sistem olması, sistemi oluşturan bu özelliklerin birbirleriyle ilişkili ve bireye özgü bir örüntü oluşturması hususları öne çıkmaktadır.

Kişilikle ilgili tanımlardaki yaklaşımlar ve kişiliğin oluşumunda etken olduğu kabul edilen hususlar, aynı zamanda kişiliğin bir özelliği olarak da ifade edilmektedir. Kişilik bu açıdan ayırt edici, farklılıkları ortaya koyan ve gelecekteki davranışlara ışık tutan değişmez özelliklerdir. Kişilik özellikleri belirli koşullarda belirli bir biçimde davranma eğilimi şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu yönü ile kişilik özellikleri tutarlı, uzun süreli, içsel nedenli, tipik ve kişiye özgü niteliklerdir. Kişi sürekli olarak bir değişim ve gelişim halinde olduğundan, bir durum karşısındaki davranışı o kişinin kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Keskin ve Saltürk, 2008, s. 192). Bu açıdan değerlendirildiğinde kişiliğin başlıca özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Lashley ve Lee-Ross, 2003, ss. 67-68):

- Kişilik; biyolojik, fizyolojik ve çevresel özelliklerin etkileşiminden meydana geldiğinden çok farklı gruplara ayrılmaktadır.
- Kişilik, karakterin vazgeçilmez bir unsuru olduğundan, bireyin yaşadığı aileyi, sosyal çevreyi ve toplumu da etkilemektedir.
- Kişilik bireyin algısı, yetenekleri ve öğrenme kapasitesi üzerinde de etkilidir.
- Kişilik oluşumu karmaşık, bireye özgü, süreklilik arz eden, dinamik bir olaydır.

Belirtilen bu özelliklerin hepsi bireyin tutarlı ve ayırt edici olarak kabul edilen kendine özgü kişiliğini oluşturur ve kişilik sayesinde birey, toplumsal yaşamda kendine bir yer edinerek sosyal hayatını devam ettirir. Toplumsal yaşamda insanların nasıl davranacağına, düşüneceğine, seveceğine, sevineceğine, giyineceğine etki eden faktörlerin tümü kişiliğin oluşmasına da özellikle etki etmektedir (Güney, 2011, s. 188).

Bireyin yaşam tarzını oluşturan kişilik, farklı durumlar karşısında bireylerin karakteristik tepkilerini de ifade etmektedir. Bu anlamda kişiliğe ait özelliklerin değişmez ve bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Chen, 2008). Ancak kişiliği, sadece belirli bir zaman dilimi içindeki davranış biçimi olarak değerlendirmek de doğru değildir. Çünkü kişilik, bireye özgü alışkanlıkların devamlılığını ve geleceğe uyum sağlama isteğini içeren bir özelliğe de sahiptir (Zel, 2006, s. 12). Bu durumda kişilik, bireyin yaşam süreci içindeki alışkanlık ve özelliklerinin davranışlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak tanımlanabilmektedir. Bu sayede kişilik, genetik yapının

çevre ile karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmakta ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini de yansıtabilmektedir (İyigün, 2012, s. 65). Bu denli çok boyutlu olan kişilik kavramını oluşturan faktörler; kalıtım ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, aile faktörü, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler ile diğer faktörler olarak altı grupta değerlendirilmektedir (Luthans, 1995, s. 114).

## Yöntem

### Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı, turizm işletmeleri içerisinde işlevsel olarak öne çıkan otel işletmeleri (3, 4, 5 yıldız) ve seyahat acentelerinde (A grubu) görev yapan yöneticilerin (üst, orta, alt kademe) kişilik tiplerini tespit ederek, yöneticilerin sahip olduğu kişilik tiplerinin demografik ve çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile arasındaki farklılıkları belirleyerek, turizm işletmesi yöneticilerine konuyla ilgili öneriler sunmaktır. Belirlenen amaç çerçevesinde araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2</sub>:** Turizm işletmesi yöneticilerinin çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde örneklem grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi ve işletmedeki konumu) ve çalıştıkları işletmelere ilişkin bazı bilgiler (işletmenin türü, işletmenin faaliyet bölgesi, işletmenin statüsü ve işletmenin faaliyet süresi) yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise 64 ifadeden ve 8 alt boyuttan (içe dönük, baskın, soğuk, dışa dönük, fedakâr, kullanılmaya yatkın, kinci ve kendine güvensiz kişilik) oluşan kişilik tipi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Horowitz ve arkadaşları tarafından 1988 yılında geliştirilmiş olup “İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri” (Inventory of Interpersonal Problems-IIP-C) olarak adlandırılmıştır (Horowitz vd., 1988, s. 886). Çalışmadaki ölçeği oluşturan her ifade beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her ifadeye ilişkin yönetici görüşleri; “Hiç Katılmıyorum=1”, “Az Katılmıyorum=2”, “Orta Düzeyde Katılmıyorum=3”, “Çok Katılmıyorum=4” ve “Tamamen Katılmıyorum=5” şeklinde puanlandırılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden oluşmaktadır. Evren Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesine (Marmara, Ege, Akdeniz, İç Anadolu, Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu) göre tabakalandırılmış ve her tabakayı (bölgeyi) temsil etmesi açısından A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri küme örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Çalışmada, otel işletmelerinin ve A grubu seyahat acentelerinin statüleri de dikkate alınarak, her bir statüdeki (yerli bağımsız, yerli zincir, yabancı bağımsız

ve yabancı zincir) otel işletmesi ve A grubu seyahat acentesi yöneticilerinin örnekleme temsil edilmesine çalışılmıştır. Bu bilgiler çerçevesinde Türkiye'deki A grubu seyahat acentesi ve 3, 4, 5 yıldızlı otel sayılarının bölgelere göre dağılımları aşağıdaki Tablo-1'de verilmiş olup, evreni oluşturan turizm işletmeleri yöneticilerinin sayısı 10.000'den büyük olduğu için Özdamar (2001) tarafından sınırsız evrenler ( $N > 10.000$ ) ve nicel araştırmalar için önerilen  $n = \sigma^2 Z^2 / H^2$  örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılmıştır. Bu formülde standart sapma değeri 40 kişilik pilot uygulama sonucunda ( $\sigma$ ) 1,2 olarak belirlenmiş, anlamlılık düzeyi de ( $\alpha$ ) 0,05 olarak değerlendirilmiştir. Evren ile örneklem ortalaması arasındaki izin verilebilir maksimum fark olan etki genişliği değeri (H) 0,15 alınmıştır.

**Tablo 1:** A Grubu Seyahat Acentesi ve 3-4-5 Yıldızlı Otellerin Bölgelere Göre Dağılımı

İşletme/ Bölge	A grubu seyahat acentesi	3 yıldızlı otel	4 yıldızlı otel	5 yıldızlı otel	GENEL TOPLAM
Akdeniz	1331	153	189	183	1856
Doğu Anadolu	171	27	10	3	211
Ege	1213	143	127	55	1538
Güneydoğu Anadolu	184	24	17	6	231
İç Anadolu	860	72	56	18	1006
Karadeniz	227	45	36	3	311
Marmara	2510	177	108	51	2846
TOPLAM	6496	641	543	319	7999

**Kaynak:** Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, 2012; Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010.

Çalışmada belirtilen formül ile elde edilen örnekleme hacmi (245), çalışmadaki dört ayrı işletme türü (A grubu seyahat acenteleri ile üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri) için hesaplanmıştır. Diğer bir ifade ile her işletme türünden 245 yöneticinin örnekleme de yer almasına çalışılmıştır. Buna göre, A grubu seyahat acentelerinden 350, beş yıldızlı otellerden 249, dört yıldızlı otellerden 252 ve 3 yıldızlı otellerden 247 adet yönetici anketi geçerli sayılmış ve analize tabi tutulmuştur.

### Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamında bir istatistik yazılım programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Kişilik tiplerinin belirlenebilmesi amacıyla kullanılan ölçek, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapı geçerliliğine tabi tutulmuş olup, analiz sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri örnekleme hacminin yeterliliğini ( $KMO=0,907$ ), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2 = 36291,316$ ;  $p < 0,001$ ) ortaya koymuştur. Ölçeğin toplam varyansını (%71,456) açıklayan 8 faktör (içe dönük kişilik, baskın kişilik, soğuk kişilik, dışa dönük kişilik, fedakâr kişilik, kullanılmaya yatkın kişilik, kinci kişilik ve kendine güvensiz kişilik) tespit edilmiştir. Ayrıca kişilik tipleri ölçeği için genel güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha  $\alpha=0,920$  olarak hesaplanmış olup, bu ölçeği oluşturan 8 faktör veya alt boyut için de Cronbach's Alpha katsayılarının tamamının  $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olduğu belirlendiğinden, kişilik tipleri ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir. Araştırmada, örnekleme grubunu oluşturan yöneticilerin demografik ve çalıştıkları işletmelere ilişkin özellikleri frekans ve yüzde

dağılımları şeklinde verilmiş, araştırmaya katılan yöneticilerin kişilik tiplerinin boyutlar bazında karşılaştırılmasında "Bonferroni" testinden, bireysel ya da işletmelere ilişkin özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik; iki değişkenli gruplarda bağımsız örneklem için t testinden, ikiden fazla olan değişken gruplarında tek yönlü varyans analizi ve farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla Tukey HSD-Analizinden faydalanılmıştır.

### Bulgular ve Tartışma

Araştırmaya görüş bildiren yöneticilerin %42,3'ü ( $f=465$ ) kadın olup, %57,7'si ( $f=633$ ) ise erkektir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, %16,2'sinin ( $f=178$ ) 25 yaş ve altında, %48,1'inin ( $f=528$ ) 26-35, %29,6'sının ( $f=325$ ) 36-45 ve %6,1'inin de ( $f=67$ ) 46 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin büyük bir bölümü (%96) lise, ön lisans ve lisans derecesine sahip olup, %2'si ilköğretim mezunu ve %2'si ise lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örnekleme grubunda yer alan yöneticilerin sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde de katılımcıların %70,6'sının sektördeki çalışma tecrübesinin 10 yılın altında olduğu saptanmıştır. Son olarak yöneticilerin yönetsel statülerine göre dağılımı incelendiğinde yöneticilerin %22'sinin üst kademe yöneticisi (genel müdür veya genel müdür yardımcısı), %28,1'inin orta kademe yöneticisi (bölüm müdürü veya yardımcısı) ve yaklaşık yarısının (%49,9) ise alt kademe yöneticisi (şef veya yardımcısı) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin özelliklerine (işletmenin türü, işletmenin bulunduğu bölge, işletmenin statüsü, işletmenin faaliyet süresi) ilişkin frekans ve yüzde dağılımları incelendiğinde, A grubu seyahat acentesi yöneticileri katılımcıların %31,8'ini oluşturmaktadır. Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin ise %22,7'si beş yıldızlı, %23'ü dört yıldızlı ve %22,5'i de üç yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %30'u Ege bölgesindeki turizm işletmelerinde çalışırken, %18,9'u Akdeniz, %17,9'u İç Anadolu, %16,2'si Marmara ve %11'i Karadeniz Bölgesi'nde çalışmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin oranının ise %5,9 olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin statüsüne göre dağılımında da yöneticilerin yarısından fazlasının (%58,3) yerli bağımsız işletmelerde çalıştığı belirlenmiştir. Ankete dâhil edilen işletmelere ilişkin faaliyet süreleri incelendiğinde ise, yöneticilerin %61,3 oranında 10 yıldan daha az faaliyette olan turizm işletmelerinde çalışmakta olduklarını göstermektedir.

**Tablo 2:** Yöneticilerin Kişilik Tiplerinin Karşılaştırılmasına Yönelik İstatistikler

Kişilik Tipleri	$\bar{X}$	s.s.	F	P
Baskın	1,92 a	0,71	746,802	0,000*
Kinci	1,78 b	0,68		
Soğuk	1,72 c	0,67		
İçe Dönük	1,70 c	0,66		
Kendine Güvensiz	1,79 b	0,74		
Kullanılmaya Yatkın	2,61 d	0,79		
Fedakâr	2,84 e	0,69		
Dışa Dönük	2,72 f	0,68		

\*  $p < 0,001$  a,b,c,d,e,f Aynı sütundaki farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo 2’de yöneticilerin kişilik tiplerinin karşılaştırılmasına yönelik tek-faktörlü varyans analizi sonuçları ve farklılığın hangi boyutlar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen “Bonferroni” testi sonuçları sunulmuştur. Buna göre kişilik tiplerine ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmanın örneklem grubundaki yöneticilerin ilk iki sırada gösterdikleri kişilik tiplerinin fedakâr ( $\bar{X}=2,84$ ) ile dışa dönük ( $\bar{X}=2,72$ ) kişilik tipi olduğu belirlenmiştir. Üçüncü sırada kullanılmaya yatkın ( $\bar{X}=2,61$ ) ile dördüncü sırada baskın ( $\bar{X}=1,92$ ) kişilik tipi olduğu, buna karşılık en düşük düzeyde gösterilen kişilik tiplerinin içe dönük ( $\bar{X}=1,70$ ) ve soğuk ( $\bar{X}=1,72$ ) kişilik tipi olduğu görülmektedir. Kinci ( $\bar{X}=1,78$ ) ile kendine güvensiz ( $\bar{X}=1,79$ ) kişilik tiplerinin ise beşinci ve altıncı sırada yer aldığı ve birbirlerine çok yakın ortalama değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3:** Kişilik Tiplerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Cinsiyet	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Baskın	Erkek	2,01	0,70	4,872	<b>0,000**</b>
	Kadın	1,80	0,70		
Kinci	Erkek	1,86	0,67	4,639	<b>0,000**</b>
	Kadın	1,67	0,69		
Soğuk	Erkek	1,78	0,69	3,720	<b>0,000**</b>
	Kadın	1,63	0,64		
İçe Dönük	Erkek	1,76	0,70	3,345	<b>0,000**</b>
	Kadın	1,63	0,61		
Kendine Güvensiz	Erkek	1,85	0,77	2,994	<b>0,003**</b>
	Kadın	1,71	0,71		
Kullanılmaya Yatkın	Erkek	2,53	0,77	4,201	<b>0,000**</b>
	Kadın	2,73	0,81		

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$

Kişilik tiplerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır. Buna göre, fedakâr ( $p=0,445$ ;  $p>0,05$ ) ve dışa dönük ( $p=0,497$ ;  $p>0,05$ ) kişilik tipi dışında diğer kişilik tiplerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerine yönelik davranışları daha fazla benimsedikleri, buna karşılık kadın yöneticilerin ise erkeklere göre kullanılmaya yatkın kişilik tipindeki davranışları daha fazla gösterdikleri saptanmıştır.

Kişilik tiplerinin yaşlara göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları da Tablo 4’te yer almaktadır. Tabloya göre, kullanılmaya yatkın ( $p=0,229$ ;  $p>0,05$ ), fedakâr ( $p=0,206$ ;  $p>0,05$ ) ve dışa dönük ( $p=0,287$ ;  $p>0,05$ ) kişilik tipleri dışında diğer kişilik tipleri yaşlar açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Baskın kişilik tipi için aritmetik ortalamalar incelendiğinde; 25 ve altı ile 46 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilerin 26-35 ile 36-45 yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bu kişilik tipine sahip oldukları söylenebilir. Kinci kişilik tipindeki aritmetik ortalamalar açısından; 26-35 ile 36-45 yaş grubundaki yöneticilerin birbirine yakın düzeyde kinci kişilik tipine sahip oldukları, sırasıyla 46 ve üzeri ile 25 ve altı yaş gruplarında kinci kişilik tipinin artış gösterdiği belirlenmiştir. Soğuk kişilik tipi için; 26-35, 36-45 ile 46 ve

üzeri yaş gruplarındaki yöneticilerin, 25 ve altı yaş grubundakilere göre daha az düzeyde soğuk kişilik tipi sergiledikleri görülmektedir. Genel olarak aritmetik ortalama değerlerine göre, 26 ve 45 yaş aralığındaki yöneticilerin baskın, kinci ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde, 25 yaş ve altındaki yöneticilerin ise soğuk ve içe dönük kişilik tiplerini diğer yaş gruplarına göre daha fazla düzeyde gösterdikleri saptanmıştır.

**Tablo 4:** Kişilik Tiplerinin Yaşlara Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Yaş	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	25 ve altı	2,04 a	0,77	2,696	<b>0,045*</b>
	26-35	1,87 b	0,67		
	36-45	1,89 b	0,76		
	46 ve üzeri	1,99 a	0,56		
Kinci	25 ve altı	1,99 a	0,72	7,549	<b>0,000**</b>
	26-35	1,74 b	0,67		
	36-45	1,71 b	0,70		
	46 ve üzeri	1,87 c	0,55		
Soğuk	25 ve altı	1,87 a	0,73	4,007	<b>0,008**</b>
	26-35	1,71 b	0,67		
	36-45	1,66 b	0,67		
	46 ve üzeri	1,64 b	0,50		
İçe Dönük	25 ve altı	1,84 a	0,74	3,350	<b>0,018*</b>
	26-35	1,68 b	0,67		
	36-45	1,66 b	0,60		
	46 ve üzeri	1,72 b	0,70		
Kendine Güvensiz	25 ve altı	1,92 a	0,85	3,370	<b>0,018*</b>
	26-35	1,79 b	0,70		
	36-45	1,71 b	0,75		
	46 ve üzeri	1,89 a	0,78		

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$  <sup>a,b,c</sup> Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

**Tablo 5:** Kişilik Tiplerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	İlköğretim	2,37 a	0,59	3,121	<b>0,014*</b>
	Lise	1,89 b	0,69		
	Önlisans	1,92 b	0,72		
	Lisans	1,91 b	0,72		
Kinci	Lisansüstü	2,19 c	0,73	5,119	<b>0,000**</b>
	İlköğretim	2,30 a	0,67		
	Lise	1,82 b c	0,67		
	Önlisans	1,70 b	0,62		
Soğuk	Lisans	1,80 b c	0,75	2,575	<b>0,036*</b>
	Lisansüstü	1,92 c	0,64		
	İlköğretim	1,97 a	0,60		
	Lise	1,78 b	0,68		
İçe Dönük	Önlisans	1,68 b	0,65	3,349	<b>0,009**</b>
	Lisans	1,68 b	0,69		
	Lisansüstü	1,86 c	0,64		
	İlköğretim	2,14 a	0,67		
Kendine Güvensiz	Lise	1,76 b	0,66	2,755	<b>0,027*</b>
	Önlisans	1,66 b	0,61		
	Lisans	1,69 b	0,71		
	Lisansüstü	1,73 b	0,54		
Dışa Dönük	İlköğretim	2,24 a	0,79	4,274	<b>0,002**</b>
	Lise	1,84 b	0,75		
	Önlisans	1,75 b	0,69		
	Lisans	1,78 b	0,79		
Dışa Dönük	Lisansüstü	1,79 b	0,69	4,274	<b>0,002**</b>
	İlköğretim	2,50 a	0,56		
	Lise	2,60 b	0,65		
	Önlisans	2,76 c	0,63		
Dışa Dönük	Lisans	2,78 c	0,75	4,274	<b>0,002**</b>
	Lisansüstü	2,95 d	0,74		
	Lise	2,60 b	0,65		
	Önlisans	2,76 c	0,63		

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$  <sup>a,b,c,d</sup> Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin eğitim düzeyine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Bu bulgulara göre, kullanılmaya yatkın ( $p=0,169$ ;  $p>0,05$ ) ve fedakâr ( $p=0,769$ ;  $p>0,05$ ) kişilik tipi dışındaki diğer kişilik tipleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Lise ( $\bar{X}=1,89$ ), ön lisans ( $\bar{X}=1,92$ ) ve lisans ( $\bar{X}=1,91$ ) mezuniyetine sahip olan yöneticilerin baskın kişilik tipine yönelik aritmetik ortalamaları birbirine yakın düzeydeyken, lisansüstü ( $\bar{X}=2,19$ ) eğitim seviyesindeki yöneticilerin baskın kişilik tipi düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu ilköğretim ( $\bar{X}=2,37$ ) olan yöneticilerin ise baskın kişilik tipini en yüksek düzeyde sergiledikleri Tablo 5 dâhilinde görülmektedir. Baskın kişilik tipi ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılık, soğuk kişilik tipi için de aynı gruplarda ortaya çıkmıştır. Kinci kişilik tipi için; ilköğretim mezunu yöneticilerin  $\bar{X}=2,30$  ortalama ile diğer eğitim düzeylerindeki yöneticilerden daha kinci yapıda oldukları ve onları sırasıyla lisansüstü ( $\bar{X}=1,92$ ), lise ( $\bar{X}=1,82$ ), lisans ( $\bar{X}=1,80$ ) ve önlisans ( $\bar{X}=1,70$ ) eğitim düzeyindeki yöneticilerin izlediği söylenebilir. İçe dönük ve kendine güvensiz kişilik tipine sahip yöneticilerin kişilik tipleri ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılık değerlendirildiğinde, belirlenen farklılıkların ilköğretim ile diğer eğitim düzeylerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Son olarak dışa dönük kişilik tipi ile eğitim düzeyleri arasında da anlamlı farklılıklar belirlenmiş olup, bu farklılıklar sonucunda en dışa dönük kişilik tiplerinin sırasıyla lisansüstü ( $\bar{X}=2,95$ ), lisans ( $\bar{X}=2,78$ ), önlisans ( $\bar{X}=2,76$ ), lise ( $\bar{X}=2,60$ ) ve ilköğretim ( $\bar{X}=2,50$ ) eğitim düzeyinde olduğu söylenebilir. Genel anlamda aritmetik ortalama değerlerine göre, ilköğretim mezunu yöneticilerin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, lisansüstü eğitime sahip olan yöneticilerin de dışa dönük kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 6:** Kişilik Tiplerinin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Sektördeki Çalışma Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	5 yıldan az	1,90 a	0,69	25,222*	<b>0,000**</b>
	5-9 yıl	1,75 b	0,67		
	10-14 yıl	2,16 c	0,76		
	15 yıl ve üzeri	2,23 c	0,58		
Kinci	5 yıldan az	1,87 a	0,67	14,661*	<b>0,000**</b>
	5-9 yıl	1,62 b	0,66		
	10-14 yıl	1,91 a	0,77		
	15 yıl ve üzeri	1,92 a	0,55		
Soğuk	5 yıldan az	1,76 a	0,70	3,213	<b>0,022*</b>
	5-9 yıl	1,64 b	0,66		
	10-14 yıl	1,79 a	0,69		
	15 yıl ve üzeri	1,76 a	0,59		
Kullanılmaya Yatkın	5 yıldan az	2,51 a	0,77	35,837*	<b>0,000**</b>
	5-9 yıl	2,87 b	0,76		
	10-14 yıl	2,45 a	0,74		
	15 yıl ve üzeri	2,14 c	0,77		
Fedakâr	5 yıldan az	2,82 a	0,74	6,097 *	<b>0,000**</b>
	5-9 yıl	2,94 b	0,68		
	10-14 yıl	2,71 c	0,67		
	15 yıl ve üzeri	2,77 c	0,55		
Dışa Dönük	5 yıldan az	2,65 a	0,61	9,356 *	<b>0,000**</b>
	5-9 yıl	2,85 b	0,73		
	10-14 yıl	2,64 a	0,70		
	15 yıl ve üzeri	2,56 c	0,58		

\*\*\* $p<0,001$  \* $p<0,05$  <sup>a,b,c</sup> Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre, içe dönük ( $p=0,186$ ;  $p>0,05$ ) ve kendine güvensiz ( $p=0,274$ ;  $p>0,05$ ) kişilik tipi dışındaki diğer kişilik tiplerinin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

Baskın kişilik tipi ile yöneticilerin sektörde çalışma süreleri arasındaki farklılığın belirlendiği gruplar; 10 yıl ve üzerinde çalışan yöneticiler ile hem 5 yıldan az hem de 5-9 yıl arasında çalışan yönetici grupları arasında tespit edilmiştir. Benzer gruplardan kaynaklanan farklılık fedakâr kişilik tipi için de geçerlidir. Bulgulara göre, sektörde 10 yıl ve üzerinde çalışmış olan yöneticilerin diğer çalışma sürelerine sahip yöneticilere göre daha baskın fakat daha az fedakâr kişilik tipine sahip olduklarını söylemek uygun olacaktır. Kinci ve soğuk kişilik tipi ile sektördeki çalışma süreleri arasındaki farklılıklar da aynı gruplarda belirlenmiştir. Buna göre, 5 yıldan az ile 10 yıldan fazla sektörde çalışan yöneticilerin, 5-9 yıl arasında çalışanlara göre daha kinci ve daha soğuk yapıda oldukları aritmetik ortalamalar dâhilinde belirlenmiştir. Kullanılmaya yatkın ve dışa dönük kişilik tipleri ile sektördeki çalışma süreleri arasındaki farklılıklar yine benzer gruplarda tespit edilmiştir. Bu kişilik tiplerinin çalışma süreleri açısından farklılıkları; 5 yıldan az ve 10-14 yıl arasında olanlar ile hem 5-9 yıl arasında olanlarda, hem de 15 yıl ve üzerinde olan gruplar Yöneticilerin kişilik tipleri ile sektörde çalışma süreleri arasında farklılık tespit edilen alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalama değerleri genel olarak incelendiğinde, turizm sektöründe 5-9 yıl arasında çalışan yöneticilerin baskın, kinci ve soğuk kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri, buna karşılık aynı grubun kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 7:** Kişilik Tiplerinin Yönetmel Statüleri Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Yönetmel Statü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Kullanılmaya Yatkın	Genel müdür veya yardımcısı	2,51 a	0,95	4,257	<b>0,014*</b>
	Bölüm müdürü veya yardımcısı	2,71 b	0,77		
	Şef veya yardımcısı	2,60 c	0,72		

\* $p<0,05$  <sup>a,b,c</sup> Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların yönetsel statüsüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 7'ye göre, sadece kullanılmaya yatkın kişilik tipinin yönetsel statüye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p=0,014$ ;  $p<0,05$ ). Aritmetik ortalama değerlerine göre, üst kademe yöneticiler olan genel müdür veya yardımcısı ( $\bar{X}=2,51$ ) kullanılmaya yatkın kişilik tipini en düşük düzeyde gösterirken, söz konusu kişilik tipini en yüksek düzeyde gösteren grup ise orta kademe yöneticiler olan bölüm müdürleri ( $\bar{X}=2,71$ ) olmuştur.

**Tablo 8:** Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletme Türüne Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	İşletme Türü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	A grubu seyahat acentesi	1,84 a	0,71	18,634	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	1,79 a	0,69		
	4 yıldızlı otel	1,88 a	0,68		
	3 yıldızlı otel	2,21 b	0,68		
Kinci	A grubu seyahat acentesi	1,71 a	0,65	20,725	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	1,71 a	0,77		
	4 yıldızlı otel	1,66 a	0,67		
	3 yıldızlı otel	2,07 b	0,61		
Soğuk	A grubu seyahat acentesi	1,62 a	0,63	20,631	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	1,65 a	0,72		
	4 yıldızlı otel	1,63 a	0,61		
	3 yıldızlı otel	2,00 b	0,68		
İçe Dönük	A grubu seyahat acentesi	1,59 a	0,62	14,386	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	1,64 a	0,73		
	4 yıldızlı otel	1,70 b	0,59		
	3 yıldızlı otel	1,93 c	0,69		
Kendine Güvensiz	A grubu seyahat acentesi	1,67 a	0,72	27,241	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	1,64 a	0,80		
	4 yıldızlı otel	1,74 a	0,69		
	3 yıldızlı otel	2,15 b	0,70		
Kullanılmaya Yatkın	A grubu seyahat acentesi	2,69 a	0,83	14,698	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	2,80 b	0,85		
	4 yıldızlı otel	2,60 a	0,78		
	3 yıldızlı otel	2,35 c	0,62		
Fedakâr	A grubu seyahat acentesi	2,96 a	0,73	5,150	<b>0,002**</b>
	5 yıldızlı otel	2,78 b	0,71		
	4 yıldızlı otel	2,81 b	0,63		
	3 yıldızlı otel	2,72 b	0,67		
Dışa Dönük	A grubu seyahat acentesi	2,85 a	0,70	10,535	<b>0,000***</b>
	5 yıldızlı otel	2,62 b	0,70		
	4 yıldızlı otel	2,77 c	0,73		
	3 yıldızlı otel	2,57 b	0,55		

\*\*\*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,01$  *a,b,c* Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletme türüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır. Buna göre, tüm kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmenin türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, üç yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, buna karşılık aynı grubun kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan, A grubu seyahat işletmesi yöneticilerinin fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 9:** Kişilik Tiplerinin Çalışılan Bölgelere Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Bölge	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	Marmara Bölgesi	1,96 a	0,63	41,304	<b>0,000***</b>
	İç Anadolu Bölgesi	2,24 b	0,71		
	Karadeniz Bölgesi	2,27 b	0,69		
	Ege Bölgesi	1,60 c	0,60		
	Akdeniz Bölgesi	1,71 c	0,61		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,23 b	0,56		
Kinci	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,66 d	0,75	35,878	<b>0,000***</b>
	Marmara Bölgesi	1,75 a	0,61		
	İç Anadolu Bölgesi	2,02 b	0,67		
	Karadeniz Bölgesi	2,19 c	0,66		
	Ege Bölgesi	1,50 d	0,59		
	Akdeniz Bölgesi	1,61 a d	0,64		
Soğuk	Doğu Anadolu Bölgesi	2,15 c	0,39	24,569	<b>0,000***</b>
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,45 e	0,78		
	Marmara Bölgesi	1,62 a	0,57		
	İç Anadolu Bölgesi	1,86 b	0,70		
	Karadeniz Bölgesi	2,06 c	0,76		
	Ege Bölgesi	1,51 a	0,54		
İçe Dönük	Akdeniz Bölgesi	1,63 a	0,63	20,144	<b>0,000***</b>
	Doğu Anadolu Bölgesi	1,95 b	0,58		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,43 d	0,81		
	Marmara Bölgesi	1,59 a	0,53		
	İç Anadolu Bölgesi	1,89 b	0,76		
	Karadeniz Bölgesi	2,02 c	0,75		
Kendine Güvensiz	Ege Bölgesi	1,51 a	0,53	21,205	<b>0,000***</b>
	Akdeniz Bölgesi	1,64 a	0,65		
	Doğu Anadolu Bölgesi	1,61 a	0,65		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,30 d	0,72		
	Marmara Bölgesi	1,69 a	0,67		
	İç Anadolu Bölgesi	2,05 b	0,80		
Kullanılmaya Yatkın	Karadeniz Bölgesi	2,14 c	0,81	9,250	<b>0,000***</b>
	Ege Bölgesi	1,56 d	0,61		
	Akdeniz Bölgesi	1,69 a	0,74		
	Doğu Anadolu Bölgesi	1,73 a	0,61		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,39 e	0,79		
	Marmara Bölgesi	2,61 a	0,87		
Fedakâr	İç Anadolu Bölgesi	2,44 b	0,72	2,140	<b>0,047*</b>
	Karadeniz Bölgesi	2,32 c	0,66		
	Ege Bölgesi	2,80 d	0,79		
	Akdeniz Bölgesi	2,72 d	0,81		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,26 c	0,55		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,49 b	0,73		
Dışa Dönük	Marmara Bölgesi	2,99 a	0,64	2,584	<b>0,017*</b>
	İç Anadolu Bölgesi	2,87 b	0,64		
	Karadeniz Bölgesi	2,84 b	0,69		
	Ege Bölgesi	2,79 b c	0,74		
	Akdeniz Bölgesi	2,78 b c	0,71		
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,73 c	0,57		
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,89 b	0,67	2,584	<b>0,017*</b>	
	Marmara Bölgesi	2,86 a			0,64
	İç Anadolu Bölgesi	2,71 b			0,65
	Karadeniz Bölgesi	2,59 c			0,55
	Ege Bölgesi	2,75 b			0,76
	Akdeniz Bölgesi	2,70 b			0,70
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	2,51 c	0,49	2,584	<b>0,017*</b>
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,61 c	0,67		
	Marmara Bölgesi	2,86 a	0,64		
	İç Anadolu Bölgesi	2,71 b	0,65		
	Karadeniz Bölgesi	2,59 c	0,55		
	Ege Bölgesi	2,75 b	0,76		
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	2,70 b	0,70	2,584	<b>0,017*</b>
	Doğu Anadolu Bölgesi	2,51 c	0,49		
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	2,61 c	0,67		
	Marmara Bölgesi	2,86 a	0,64		
	İç Anadolu Bölgesi	2,71 b	0,65		
	Karadeniz Bölgesi	2,59 c	0,55		

\*\*\*  $p < 0,001$  \*  $p < 0,05$  *a,b,c,d,e* Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tipleri ile katılımcıların çalıştıkları işletmelerin yer aldığı bölgelere yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri, Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilik yapan bireylerin baskın ve kinci kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde, buna karşılık kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, Güneydoğu Anadolu bölgesinde çalışan yöneticilerin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara

göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, Marmara bölgesinde çalışan yöneticilerin fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerini diğer gruplara oranla daha yüksek düzeyde sergiledikleri de tespit edilmiştir.

**Tablo 10:** Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletmenin Statüsüne Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	İşletme Statüsü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	Yerli bağımsız	2,01 a	0,72	18,484	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,69 b	0,62		
	Yerli zincir	2,16 c	0,68		
	Yabancı zincir	1,76 b	0,70		
Kinci	Yerli bağımsız	1,86 a	0,65	25,810	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,47 b	0,62		
	Yerli zincir	2,05 c	0,68		
	Yabancı zincir	1,72 d	0,79		
Soğuk	Yerli bağımsız	1,77 a	0,66	13,380	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,52 b	0,62		
	Yerli zincir	1,96 c	0,75		
	Yabancı zincir	1,60 b	0,66		
İçer Dönük	Yerli bağımsız	1,76 a	0,66	11,397	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,50 b	0,60		
	Yerli zincir	1,89 c	0,75		
	Yabancı zincir	1,62 d	0,67		
Kendine Güvensiz	Yerli bağımsız	1,87 a	0,74	13,329	0,000***
	Yabancı bağımsız	1,58 b	0,66		
	Yerli zincir	2,01 c	0,80		
	Yabancı zincir	1,66 b	0,80		
Kullanılmaya Yatkın	Yerli bağımsız	2,54 a	0,74	13,320	0,000***
	Yabancı bağımsız	2,85 b	0,90		
	Yerli zincir	2,34 c	0,71		
	Yabancı zincir	2,71 b	0,78		
Dışa Dönük	Yerli bağımsız	2,68 a	0,59	5,761	0,002**
	Yabancı bağımsız	2,88 b	0,80		
	Yerli zincir	2,64 a	0,64		
	Yabancı zincir	2,68 a	0,86		

\*\*\*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,01$  <sup>a,b,c,d</sup> Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Kişilik tiplerinin katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur. Buna göre, fedakâr kişilik tipi dışında ( $p=0,229$ ;  $p>0,05$ ) diğer kişilik tipleri çalışılan işletmenin statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Tablo 9'daki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, yerli bağımsız ve yerli zincir turizm işletmesi yöneticilerinin baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, buna karşılık kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Baskın kişilik tipi için yerli bağımsız ( $\bar{X}=2,01$ ), yabancı bağımsız ( $\bar{X}=1,69$ ), yerli zincir ( $\bar{X}=2,16$ ), yabancı zincir ( $\bar{X}=1,76$ ) işletme yöneticilerinin görüşleri arasında belirlenen farklılıklar değerlendirildiğinde, yabancı bağımsız ve zincir işletmelerde çalışan yönetici görüşlerinin birbirine yakın düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak yerli bağımsız ve zincir işletme yöneticilerinin görüşleri hem kendi arasında hem de yabancı bağımsız ve zincir işletme yöneticilerinin görüşlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte olup, bu bulgu aynı zamanda soğuk, kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın kişilik tiplerinde de benzer biçimde söz konusudur. Bu farklılıklar; yabancı (bağımsız/zincir) işletmeler ile hem yerli bağımsız hem de yerli zincir işletmeler arasında tespit edilmiştir.

Ayrıca, yerli bağımsız işletmeler ile yerli zincir işletmeler arasında baskın, soğuk, kendine güvensiz ve kullanılmaya yatkın kişilik tipleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bununla birlikte, dışa dönük kişilik tipi için yabancı bağımsız işletmelerin yönetici görüşleri ( $\bar{X}=2,88$ ) ile yerli bağımsız ( $\bar{X}=2,68$ ), yerli zincir ( $\bar{X}=2,64$ ) ve yabancı zincir ( $\bar{X}=2,68$ ) işletmelerdeki yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılık hususunda yabancı bağımsız işletme yöneticilerinin dışa dönük kişilik tipini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 11'de katılımcıların kişilik tiplerinin çalıştıkları işletmenin faaliyet süresine göre karşılaştırılmasına yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, soğuk ( $p=0,062$ ;  $p>0,05$ ) ve içe dönük ( $p=0,344$ ;  $p>0,05$ ) kişilik tipi dışında diğer kişilik tipleri, çalışılan işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalama değerlerine göre, faaliyet süresi 15 yıl ve üzerinde olan işletme yöneticilerinin baskın, kinci ve kendine güvensiz kişilik tiplerini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri, buna karşılık kullanılmaya yatkın kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, faaliyet süresi 10-14 yıl ( $\bar{X}=2,73$ ) olan işletme yöneticilerinin fedakâr kişilik tipini diğer gruplara göre daha düşük düzeyde gösterdikleri, 5-9 yıl arasındaki faaliyet süresine sahip işletme yöneticilerinin ise 10 yıl ve üzeri faaliyet süresindeki işletme yöneticilerine oranla daha yüksek düzeyde dışa dönük kişilik tipi gösterdikleri de saptanmıştır.

**Tablo 11:** Kişilik Tiplerinin Çalışılan İşletmenin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Kişilik Tipleri	Faaliyet Süresi	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Baskın	5 yıldan az	1,89 a b	0,69	12,358	0,000***
	5-9 yıl	1,82 a	0,74		
	10-14 yıl	1,94 b	0,68		
	15 yıl ve üzeri	2,18 c	0,65		
Kinci	5 yıldan az	1,77 a b	0,64	8,994	0,000***
	5-9 yıl	1,68 a	0,76		
	10-14 yıl	1,80 b	0,62		
	15 yıl ve üzeri	1,99 c	0,62		
Kendine Güvensiz	5 yıldan az	1,81 a	0,71	7,772	0,000***
	5-9 yıl	1,69 b	0,75		
	10-14 yıl	1,78 a b	0,79		
	15 yıl ve üzeri	2,00 c	0,70		
Kullanılmaya Yatkın	5 yıldan az	2,61 a	0,70	32,117	0,000***
	5-9 yıl	2,85 b	0,84		
	10-14 yıl	2,51 a	0,76		
	15 yıl ve üzeri	2,22 c	0,67		
Fedakâr	5 yıldan az	2,90 a	0,67	3,060	0,027*
	5-9 yıl	2,85 a	0,71		
	10-14 yıl	2,73 b	0,69		
	15 yıl ve üzeri	2,89 a	0,65		
Dışa Dönük	5 yıldan az	2,76 a	0,60	7,461	0,000***
	5-9 yıl	2,82 a	0,74		
	10-14 yıl	2,62 b	0,68		
	15 yıl ve üzeri	2,59 b	0,62		

\*\*\*  $p < 0,001$  \*  $p < 0,05$  <sup>a,b,c</sup> Her bir kişilik tipi için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma kapsamında geliştirilen "Turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." ve "Turizm işletmesi yöneticilerinin çalıştıkları işletmelerin özellikleri ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir farklılık vardır." hipotezlerinin kabul edildiğini belirtmek uygun olacaktır.



## Sonuç ve Tartışma

Görüşleri alınan turizm işletmesi yöneticilerinin kişilik tiplerinin değerlendirildiği bu çalışmada, yönetici kişilik tiplerinin sırasıyla; fedakâr, dışa dönük, kullanılmaya yatkın, baskın, kendine güvensiz, kinci, soğuk ve içe dönük olarak tespit edilmiştir. Dışa dönük, fedakâr ve kullanılmaya yatkın kişilik tiplerinin, bireylerde en sık görülen kişilik tipleri olması ve ayrıca bu kişilik tiplerine sahip bireylerin kişilikleriyle ilgili sorunlarının kısa sürede çözülebilir nitelikte olması (Horowitz vd., 1993), turizm sektöründe yönetici konumundaki bireylerin kişilik yapılarının olumlu nitelikte olduğu söylenebilir. Yine araştırmaya dâhil olan erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz oldukları, kadın yöneticilerin de erkek yöneticilere oranla daha fazla kullanılmaya yatkın olmaları sonucu yönetim kademesindeki erkeklerin kadınlara göre daha sert bir mizaca sahip oldukları, kadınların ise daha duygusal bir yapı sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir. 25 ve daha alt yaş grubunda olan yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz olmaları da genç yaştaki yöneticilerin, yöneticilik tecrübesinin daha az olması sebebiyle, otorite sağlayabilmek adına böyle bir davranış şeklini benimseyip, bu sayede kendilerini kabul ettirmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca ilköğretim mezunu yöneticilerin daha baskın, kinci ve soğuk kişilik tipi sergilemeleri de diğer bir sonuçtur. Sektördeki çalışma sürelerine göre elde edilen bu sonuç, sektörde uzun süre görev yapan yöneticilerin, otoriter olduklarını, sosyal, çabuk iletişim kurabilen ve çalışanlarına karşı taviz verebilecek yapıda olmadıklarını göstermektedir. Bu kapsamda 5-9 yıl arasında sektörde çalışan yöneticilerin kişilik yapılarının yönetsel açıdan oldukça tutarlı olduğunu söylemek uygun olabilecektir. Turizm sektörü insanlarla sürekli etkileşim halinde olmayı gerektirdiğinden, hem müşteriler hem de çalışanlar açısından 5-9 yıl arasında görev yapan yöneticilerin en uygun kişilik tiplerine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu grupta yer alan yöneticilerin sektörel açıdan kuvvetli iletişim gerektiren, yoğun ve yüksek tempodaki görevlerde değerlendirilmesi daha uygun olabilecektir. Ayrıca genel müdür veya yardımcılarının daha az, bölüm müdürü veya yardımcılarının ise daha fazla oranda kullanılmaya yatkın olmaları, en üst yönetim kademesindeki yöneticilerin tecrübeleri ve buldukları konum gereği, çalışanlarına çok fazla taviz vermedikleri, duygularıyla çok fazla hareket etmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bölüm müdürü veya yardımcılarının ise hem en üst hem de en alt düzey yönetim kademesindeki yöneticilerden daha fazla kendilerini kullandırmalarının sebebi, orta kademe görev yapan yönetici olduklarından üst kademe yöneticilere daha az sorun bildirmeyi, dolayısıyla çözülebilecek sorunlara inisiyatif alarak müdahale etmeyi uygun görmeleri, çalışanların motivasyon ve morallerini bozmamak için böyle bir davranış sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanabilir.

Bu araştırmadaki turizm işletmesi yöneticilerinin çalıştıkları işletmenin durumuna yönelik olarak yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre de kişilik tipleri ile anlamlı farklılıklar söz konusudur. Baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerine daha olumlu, kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerine daha olumsuz görüş bildiren yöneticilerin 3 yıldızlı otel

işletmelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Genel anlamda, seyahat acentelerinde görev yapan yöneticilerin, otellerde görev yapan yöneticilere göre daha olumlu kişilik tipi sergiledikleri de araştırmanın sonuçlarında görülmektedir. Bu sonuç, acente yöneticilerinin, çalışma koşulları açısından daha sosyal yapıda olmasıyla, yöneticilerin her an çalışanlar ve müşterilerle iletişim halinde olmalarının gerekliliğiyle, acentelerde çalışan personel sayısının otellere göre daha az olması ve bu sebeple takım ruhunun oturmuş bir yapıda olmasıyla ilişkilendirilebilir. Ayrıca Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin diğer bölgelerde çalışan yöneticilere göre; baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tipleri için daha yüksek düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Kullanılmaya yatkın, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinde en olumsuz görüş bildiren yöneticilerin Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yaptıkları belirlenirken, kullanılmaya yatkın kişilik tipinde Ege Bölgesi, fedakâr ve dışa dönük kişilik tiplerinde Marmara Bölgesi'nde görev yapan yöneticilerin daha olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Bu sonuç, bölgeler arası örf, adet, kültür ve diğer çevresel koşulların kişilik üzerindeki etkisine bağlanabileceği gibi bölgelere göre farklılık gösteren müşteri potansiyeli, müşteri devir hızı ve yöneticilerin eğitim durumlarıyla da ilişkili olabilir. Çünkü araştırmaya görüş bildiren Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki yöneticilerin %21,4'ünün, Marmara Bölgesi'ndeki yöneticilerin %2,8'inin, Ege Bölgesi'ndeki yöneticilerin ise %0,9'unun ilköğretim mezunu olduğu saptanmıştır. Baskın, kinci, soğuk, içe dönük ve kendine güvensiz kişilik tiplerinde yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin statüsüne göre en olumlu görüşlerin yerli zincir, en olumsuz görüşlerin ise yabancı bağımsız işletme yöneticilerinden elde edildiği de belirlenmiştir. Yani yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticiler, sorunlu kişilik özelliklerine daha olumlu görüş bildirmiş olup, yabancı bağımsız işletme yöneticileri daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar, yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticilerin daha otoriter, ilişkilerinde mesafeli, kişilerle olan iletişimlerinde sınırları olan bir yapı sergilediklerini, buna karşın yabancı bağımsız işletme yöneticilerinin de daha dışa dönük, sosyal ve buna bağlı olarak kullanılmaya yatkın olduklarını göstermektedir. Bu durum, örgüt kültürü ve yönetim felsefesi açısından yabancı bağımsız işletmelerde çalışan yöneticilerin, yerli zincir işletmelerde çalışan yöneticilere göre daha kalifiye oldukları, insanlara olan ilişkilerinde daha pozitif bir anlayış benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir sonuç da faaliyet süresi uzun olan işletmelerde görev yapan yöneticilerin daha otoriter bir kişilik yapısı sergiledikleri ve kişilik yapısı itibarıyla daha stresli bir davranış biçimine sahip oldukları şeklindedir. İşletmenin faaliyet süresi açısından 5-9 yıl arası faaliyette olan işletme yöneticilerinin, 15 ve üzerinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerine göre daha sosyal ve "hayır" demekte zorlanan kişilik tiplerinde olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu durum uzun süredir faaliyette olan işletmelerin eskiden beri süregelen işletmeler için belirlenmiş olan düşünce tarzı, yönetim biçimi ve yönetim adına belirlenmiş katı politikalarından kaynaklanabilmektedir. İlavenen yeni kurulmuş (5 yıldan az faaliyeti olan) işletme yöneticilerinin fedakar kişilik tipinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuç faaliyet süresi 5 yıldan az olan işletmelerde belirli standart değerlerin oluşturulmasında tüm çalışanlara daha fazla önem verme, onlarla daha samimi ilişkiler kurma ve bu sayede

takım ruhuyla işletmeyi uzun yıllar ayakta tutma anlayışının benimsenmeye çalışılmasından kaynaklanabilir.

## KAYNAKÇA

- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. Bem, D. ve Hoeksema, S. N. (2010). Psikolojiye Giriş, (çev. Y. Alogan). (12. basım). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (2009). Select on Conscientiousness and Emotional Stability., E. A. Locke (Editör). Handbook of Principles of Organizational Behavior. (2. Basım). United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd, ss. 19-39.
- Chen, L. S. L. (2008). "Subjective Well-Being: Evidence From The Different Personality Traits of Online Game Teenager Players". CyberPsychology & Behavior, Vol. 11, No.5, 579-581.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ewen, R. B. (2003). An Introduction to Theories of Personality. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Funder, D. C. (2001). "Personality". Annual Review of Psychology, Vol. 52, 197-221.
- Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri (6. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hogan, R. (2009). Kişilik ve Kurumların Kaderi, (çev. S. Y. Kölay). İstanbul: Remzi Kitabevi. (Eserin orijinali 2007'de yayımlandı).
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., ve Bartholomew, K. (1993). "Interpersonal Problems, Attachment Styles, and Outcome in Brief Dynamic Psychotherapy". Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 61, No. 4, 549-560.
- Horowitz, L. M., Rosenberg, S. E., Bauer, S. ve Ureno, G. (2000a). "Inventory of International Problems Psychometric Properties and Clinical Applications". Journal of Clinic Consultation Psychologie, Vol. 56, 885-892.
- Horsburgh, V. A., Schermer, J. A., Veselka, L. ve Vernon, P. A. (2009). "A Behavioural Genetic Study of mental Toughness and Personality". Personality and Individual Differences, Vol. 46, 100-105.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2009). Kişilik Kuramları (2. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- İşçi, M. (2007). Davranış Bilimleri (2. basım). İstanbul: Der Yayınları.
- İyigün, N. Ö. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Keskin, F. ve Saltürk, M. (2008). "Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları". Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 26, Sayı: 1, 187-212.
- Knyazev, G. G. ve Slobodskaya, H. R. (2006). "Personality Types and Behavioural Activation and Inhibition in Adolescents", Personality and Individual Differences, Cilt. 41, 1385-1395.
- Koç, M., Yavuzer, Y., Demir, Z. ve Çalışkan, M. (2001). Gelişim ve Öğrenme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lashley, C. ve Lee-Ross, D. (2003). Organization Behaviour for Leisure Services. Great Britain: Butterworth-Heinemann Publications.

- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior, New York: McGraw Hill Co.
- Mischel, W. (1999), Introduction to Personality, New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Morgan, D. L. (1998). The Focus Group Guidebook. California: SAGE Publications, Inc.
- Olver, J. M. ve Mooradian, T. A. (2003). "Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integration". Personality and Individual Differences, Vol. 35, 109-125.
- Ordun, G. (2004). "Beş Temel Kişilik Özelliği ve Alt Faktörlerinin Analizine İlişkin Bir Çalışma". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 33, Sayı: 2, 47-71.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Öğütsel Davranış (5. basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Renner, F., Jarrett, R. B., Vittengl, J. R., Barrett, M. S., Clark, L. A. ve Thase, M. E. (2012). "Interpersonal Problems as Predictors of Therapeutic Alliance and Symptom Improvement in Cognitive Therapy For Depression". Journal of Affective Disorders, Vol. 138, 458-467.
- Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior Concepts-Controversies-Applications. China: Tsinghua University Press/Prentice-Hall.
- Sarıtaş, M. (1997). "Yönetimde Kişilik Faktörü", Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt. 3, Sayı: 4, 527-548.
- Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2002). Organizational Behavior. United States/ New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taggar, S. ve Parkinson, J. (2007). "Personality Tests in Accounting Research", Journal of Human Resource Costing&Accounting, Vol. 1, No. 2, 122-151.
- Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı (2010). Web: <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> adresinden 22 Eylül 2011 tarihinde alınmıştır.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (2012). Web: <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama> adresinden 22 Eylül 2011 tarihinde alınmıştır.
- Wall, T. D. (1998). Affect., N. Nicholson (Editör). The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. USA: Blackwell Publishers Inc.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zimmerman, R. D. (2008). "Understanding The Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta - Analytic Path Model". Personnel Psychology, Vol. 61, 309-348.

## Extensive Summary

### A Research on Determination of Personality Traits of the Tourism Enterprises Managers

#### Introduction

Studies on personality reveal the importance of the genetic and environmental factors in shaping behavioral traits and analyze the dimensions that contribute to the formation of personal differences (Horsburgh et al. 2009, p. 100). Due to this, the role of both the genetic and environment in determining personal traits and the influence of the personal differences over behaviors are being explained as two main approaches. Additionally, it is known that personality has unique characteristics within the coherent systematic behaviors and that it reflects the consistency of behaviors and a tone (Taggar and Parkinson, 2007, p. 125). In this sense, personality consists of the permanent behaviors that are influential over the interests, attitudes, qualities, types of communication and the appearance of the individuals (Horowitz et al., 2000a, p. 887). Finally, the fact that personality constructs a permanent and consistent structure over the individuals' emotions, ideas and behaviors (Barrick and Mount, 2009, p. 20), is an important indicator of the influence of the personality characteristics over the professional performance of the employees (Zimmerman, 2008, p. 311). The personal traits of the employees working in an organization are one of the most important determinants of the formation of the organizational culture. The team spirit is shaped by the personal traits of the employees. Therefore, the way that the employees reflect their emotions upon their behaviors determine the way that the team spirit is formed. Conflicts in terms of the personal characteristics of the team members, monotone working environment, and authoritarian type of management style may lead to the decrease in efficiency and organizational deficits by creating conflicts between the employees or the groups (Wall, 1998, p. 9). This study is an attempt to determine the personality traits of the managers that are working in touristic enterprises through the Turkey by conducting a survey study over the managers of the travel agencies and the hotels. Additionally, the differences between the personality traits of the managers, their demographic characteristics and the characteristics of the touristic enterprises have been researched.

#### Methodology

This study aims to determine the personality traits of the managers working in tourism enterprises and to provide suggestions by analyzing the relationship between the demographic characteristics, characteristics of the enterprises and the personal traits of the managers. Within this context, the following hypotheses have been developed:

**H<sub>1</sub>:** There are meaningful differences between the demographic characteristics of the managers of the tourism enterprises and their personality traits.

**H<sub>2</sub>:** There are meaningful differences between the personality traits of the managers of the touristic enterprises and the characteristics of the organizations that they work.

This study has used the survey technique to collect data. The first part of the survey includes questions to find out the demographic characteristics of the participants and the characteristics of the enterprises. The second part comprises the personality trait scale that is composed of 8 sub-dimensions and 64 expressions. The five-point Likert scale is used to scale responses where one point means 'strongly disagree' and five point indicates the expression 'strongly agree'. The universe of this research is the managers of the A-class travel agencies and the hotels with three to five stars that are located in Turkey. The country has been divided into seven regions and A-class travel agencies and the hotels with three to five stars that are located in each of these regions have been selected by using cluster sampling method. Within this context, unlimited universes ( $N > 10.000$ ) of Özdamar (2001) and the sampling volume calculation formula ( $n = \sigma^2 Z^2 / H^2$ ) suggested for the qualitative research have been used. By using these formulas, 245 managers for each type of enterprises have been calculated as the target. Valid surveys obtained from 350 managers of A-class travel agencies, 249 managers of five star hotels, 252 managers of four star hotels and 247 managers of the star hotels constitutes the sample of this survey. The scale used to determine personality traits has been examined by using confirmative factor analysis. Demographic characteristics of the participants and the characteristics of the enterprises that they work have been presented in the form of frequency and percentage distribution. Bonferroni test has been used to compare the personality traits of the participants according to the sub-dimensions. While comparing the personal characteristics of the characteristics of the enterprises, t-test, and one-dimensional variance analysis have been used for the analysis of the groups with two variables, groups with more than two variables. Tukey HSD analysis has been used to reveal the groups in which the differences have taken place.

### **Finding and Discussions**

This study, which aims to assess the personality traits of the managers of the tourism enterprises have found their personality traits as altruistic, extrovert, prone to be used, dominant, unconfident, revengeful, unfriendly and introvert respectively. The male managers are found as more dominant, revengeful, unfriendly, introvert and unconfident whereas the female participants are found as more prone to be used. Those under the age of 25 are found as more dominant, revengeful, introvert and unconfident compared to other age categories. Additionally, it is found that the managers that have graduated from primary school are more dominant, revengeful and unfriendly. Moreover, it is plausible to state that personality traits of the managers who have five-to-nine years of professional experience are more consistent in terms of managerial perspective. Finally, it has been found that the general directors and deputy-general directors are less prone to be used whereas department managers and deputy-managers are more likely to be used. When the relationship between the characteristics of the touristic enterprises and the personality traits of the managers is analyzed, it has been found that those that have

scored positive for dominant, revengeful, unfriendly, introvert and unconfident traits and that have scored negative for the traits of prone to be used, altruistic and extrovert are working mainly in three star hotels. The research has also found that the managers working in travel agencies have displayed more positive personal traits compared to the managers working in hotels. Additionally, the managers working in the South East region have scored more for the personal traits of revengeful, unfriendly, introvert and unconfident. Those working in national tourism enterprises have scored positive for the dominant, revengeful, introvert and unconfident personality traits whereas those working in international enterprises have scored negative for these traits. Finally, managers that are working in enterprises with higher activity periods display more authoritarian personality traits and are under more stress. On the other hand, the managers of newly formed enterprises (with an activity period less than five years) are display more altruistic personality trait.