

Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Yönetim Tarzı Seçimindeki Rolü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri

Nilüfer YÖRÜK KARAKILIÇ*

Geliş Tarihi (Received) 31.01.2023 – Kabul Tarihi (Accepted): 22.03.2024

DOI: 10.26745/ahbvuibfd.1245656

Öz

İşletmeler kâr elde etme amacıyla oluşturulan birimlerdir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için tüm kaynaklarının etkin kullanılması, üretim süreçlerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda yöneticilerin iş yapma süreçlerinde benimsediği yönetim tarzları önem kazanmaktadır. Araştırmada yönetim tarzı kapsamında geleneksel ve modern yönetim kriterleri belirlenmek suretiyle yöneticilerin benimsediği yönetim tarzının sahip oldukları kişilik özellikleri ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmış ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetim tarzı seçimindeki rolünün işletme performansına etki edip etmediği araştırılmıştır. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetim tarzı seçiminde rolü ve işletme performansına etkilerini belirleyebilmek için Afyonkarahisar ili Organize Sanayi Bölgesinde üretim gerçekleştiren işletmelerin yönetim kadrolarında yer alan kişilere anket uygulanmış, 225 geçerli veri elde edilmiştir. Anketlerden edinilen veri setinin SPSS 25’de normallik, güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri AMOS 24 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli oluşturulmak suretiyle analiz edilmiştir. Araştırmada kişilik özellikleri alt boyutlarından nörotisizm ve gelişime açıklığın işletme performansı üzerine etkisinin olduğu ve yönetim tarzının da bu etki kapsamında anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik Özellikleri, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Yönetim Tarzı, İşletme Performansı, Yapısal Eşitlik Modeli

JEL Kodları: M10, L25

The Role of Personality Traits of Managers in Choosing a Management Style and Their Effects on Business Performance

Abstract

Businesses are units created for the purpose of making a profit. In order to achieve this goal, all resources must be used effectively and included in the production processes. For this purpose, the management styles adopted by the managers in the business processes gain importance. In the research, by determining the traditional and modern management criteria within the scope of management style, the relationship between the management style adopted by the managers and their personality traits was tried to be determined and it was investigated whether the role of the personality traits of the managers in the selection of the management style affects the business performance. In order to determine the role of the personality traits of the managers in the selection of the management style and their effects on the business performance, a questionnaire was applied to the people in the management staff of the enterprises that produce in the Organized Industrial Zone of Afyonkarahisar province, and 225 valid data were obtained. Normality, reliability, and validity analyses were performed in SPSS 25 of the data set obtained from the questionnaires. The hypotheses of the research were analysed by creating a Structural Equation Model using the AMOS 24 program. In the study, it was determined that neuroticism and openness to development, which are personality traits sub-dimensions, have an effect on business performance, and management style also creates a significant difference within this effect.

Keywords: Personality Traits, Five Factors Personality Traits, Management Style, Business Performance, Structural Equation Model

JEL Codes: M10, L25

* Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Afyonkarahisar/Türkiye,
nilyoruk@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6609-4068

Giriş

Ekonominin yapıtaşı olan işletmeler kâr elde etme amacıyla oluşturulan birimler olmakla kâr amacını gerçekleştirebilmek için maddi ve maddi olmayan tüm kaynaklarını etkin verimli kullanılmasını gerektirir. Bu gereklilik işletmenin etkin bir yönetim sistemini benimsemiş olmasıyla mümkündür. Zira başkaları vasıtasıyla işi görme sanatı olarak tanımladığımız yönetim kavramı işletmede kurulan yönetim sistemi, yöneticilerin benimsedikleri yönetim anlayışı yani yönetim tarzıyla yakından ilişkilidir. Yönetim yaklaşımları literatürde genel hatlarıyla otokratik, liberal, demokratik, işbirlikçi gibi ayrımlara tabi tutulan yönetim tarzı, araştırmada geleneksel ve modern olarak iki ayrı şekilde tarif edilmektedir.

Geleneksel yönetim tarzı; toplumsal hayata uyarlanır şekilde, zayıfa kaba güçle hükmetmek güçlü olana ise bir yandan fırsat kollamak suretiyle itaat eden bir anlayıştır (Özgür, 2011: 217). Geleneksel yönetim; fiziki ve maddi sermayenin çok önemli olduğu, makinelerin insan unsurundan önemli kabul edildiği, merkeziyetçi, iş ve görev tanım ve sınırlarının katı olduğu, dik bir hiyerarşik yapıyı benimseyen, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin net olarak belirlendiği yönetim tarzıdır.

Modern yönetim tarzı; durumsallık ve sistem yaklaşımı kapsamında örgütü bir bütün olarak ele alır (Kara ve Çavuş, 2014: 475). Modern tarz; bilgi ağları ve veri tabanının önemli olduğu, insan sermayesinin maddi sermayeden üstün tutulduğu, ekip çalışması, esneklik, yenilik, kararlara katılım, iş yapma süreçlerinde insan unsurunun inisiyatif aldığı bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla işletmede benimsenmiş yönetim tarzı işletmenin iş yapma süreçlerinin tamamını etkilediği için kârlılık durumuna yani işletmenin performansına etki eden bir faktördür. Kişilik bireyin tüm yaşamını şekillendiren özellikler kümesidir. Doğaldır ki kişilik özelliklerindeki farklılıklar yapılan seçimlere de sirayet eder. İşletmeler açısından düşünüldüğünde ana amacı kâr sağlamak olan ticari birimlerin yönetim şekillerinin bu amaca hizmet eder şekilde olabilmesi gerekir. Bu kapsamda literatüre katkı yapacağı düşünülen bir konu olarak çalışmada da yöneticilerin kişilik özelliklerinde öne çıkan unsurların yönetim tarzı seçimindeki rolü ve bu durumun işletme performansına yansımaları araştırılmıştır. Çalışmada işletmelerde benimsenen yönetim tarzının seçiminde yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkili olacağını ve bunun da kârlılıkları yani işletme performanslarını nasıl etkileyeceğini belirlemek amaçlanmıştır. Literatür tarandığında yöneticilerin kişilik özellikleri ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmakla beraber kişilik özellikleri, yönetim tarzı ve işletme performansı ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamış olması dolayısıyla çalışma literatüre katkı yapacağı

düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda belirlenen ölçeklerin uygulanmasından elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analizi ile kişilik özelliklerinin yönetim tarzı seçimindeki rolü ve işletme performansı üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik en basit haliyle kültürün bir toplumun yaşam tarzını göstermesi gibi, bireyin yaşam biçimi olarak ifade edilebilir. Ancak bu yaşam tarzı içinde iyilik, kötülük, güzellik, çirkinlik, dürüstlük, yanlışlık, yetenek, duygu, zekâ, eğitim, neşe, öfke, inanç, mutluluk, keder, arkadaşlık, geleneksellik, toplumsalcılık, çıkarıcılık, boy, göz rengi, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik, gibi birçok özellik bulundurmaktadır. Bu anlamda aslında bir kişiyi ilgilendiren her şeydir. Herkesin olumlu ve olumsuz tüm bu özellikleri içeren bir kişiliği vardır ve diğer bireylerden kişiyi ayırıştırır (Eroğlu, 2011: 207).

Çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden yararlanılmıştır. Allport ve Odbert (1936) ve Thurstone (1934) yaptıkları çalışmalar beş faktör kişilik modelinin gelişim sürecinin temelleri olarak değerlendirilir.

Costa ve McCrae (1985) tarafından, "faktör" adını verdikleri davranış değişkenlerinin ölçümüyle kişiliğin beş faktörden oluştuğu belirlenmiştir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 18). Beş faktör kişilik modeli, dışadönüklük, deneyime açıklık, nevrotiklik, yumuşak başlılık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır (McCrae ve Costa, 1992). Nevrotiklik, psikolojik sıkıntı ve olumsuz ruh halleri yaşamaya yatkınlık taşıyan çok boyutlu bir kişilik özelliğidir. Nevrotikliğin yönleri veya özellikleri arasında kaygı, öfke/düşmanlık, depresyon, özbilinç, dürtüsellik ve strese karşı savunmasızlık yer alır. Nevrotiklik ve dışadönüklük, sırasıyla negatif ve pozitif duygusalığa yönelik geniş eğilimleri kapsarken, vicdanlılık, kontrol ve kurallara uymadaki çeşitliliği yansıtır (Nouri, 2019: 60). Dışadönüklük alt boyutu, aktivite ve enerji ile ilgili özellikleri kapsar. Dışadönüklük davranışı güçlü kişiler insanlarla kolay iletişime girebilen, toplumsal yönleri kuvvetli, işbirliği yapabilen, sempatik kişiler olarak bilinirler. Deneyime açıklık alt boyutu, bağımsızlık, yaratıcılık, değişime açık olma gibi kişilik özellikleri içerir. Deneyime açıklık boyutu iyi olan insanlar, yeni görüş ve düşünceler üreten, yenilikçi, sanatsal yanı güçlü, üretken kişilerdir. Yumuşak başlılık boyutu düşük olan kişiler ise kin tutan, ben merkezli, inatçı, rekabet etme özelliği güçlü, uzlaşması zor olan kişilerdir. Nevrotiklik boyutu, gergin, mutsuz, depresif ve hüzün hali yüksek, kaygılı, duygu durum bozukluğu yaşayan, tedirgin, gibi özellikleri içermektedir. Sorumluluk boyutu, disiplinli, sorumluluk duygusu yüksek, düzenli, tertipli, insiyatif alabilen kişilerin özellikleridir. Sorumluluk düzeyi

yüksek bireyler, azimli, planlı, öngörülü ve başarılı olma potansiyeli güçlü bireylerdir (Benet-Martinez ve John, 1998; Doğan, 2013)

1.2. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, işletmenin yönetiminin çalışanlara karşı sergilediği tutum, iş süreçlerinin ve işletme içi normların uygulanma şeklidir. Her işletmenin benimsediği yönetim tarzı farklı olmakla beraber yöneticilerin eğitim, yetkinlik ve dünya görüşünü yansıtmaktadır.

İnsanlar belirli kişisel hedeflere ulaşmak için dâhil oldukları örgütsel yapılarda amaçladıklarına ulaştıkları ölçüde verimli olurlar. Bir çalışan kişisel amaçlarına ulaşabileceğine inanıyorsa örgüt içinde verimli olacaktır. Bir örgütte yönetim tarzı bu anlamda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi niteleyen, çalışanların örgüte yönelik ilgi ve bağlılık düzeyini arttıran veya azaltan, örgütteki bireylerin ilgi ve bağlılıklarını artırma açısından önemli bir rol oynayan faktördür (Abiodun, 2013: 1).

Temel olarak otoriter, bırakınız yapsınlar ve demokratik olmak üzere üç tür yönetim tarzı vardır. Otoriter yöneticiler kararlarını tek başlarına verirler. Öncelikle davranışları yönlendirir ve görevlerle ilgilenirler. İnsanları otoritelerine saygılı ve itaatkâr olmaları beklenen temsilciler olarak görürler. Bireysel inisiyatifi teşvik etmek için çok az şey yaparlar. Bırakınız yapsınlar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, hedefleri belirler, işlevleri takdir eder ve müdahaleden kaçınırlar. Genel örgüt kültürü kontrolün ve yönlendirmenin olmadığı bir iklim yansıtır. Demokratik yönetim tarzında çalışanlara çabalarını destekleyen ve örgütsel katılımlarını genişleterek kapasitelerini geliştirmeye yönelik bir ortam sunarlar. Demokratik yönetimde yöneticiler çalışanlara yüksek bir iş tatmini ve üretkenlik oranına yol açan bir önem duygusu vermeye çalışırlar (Achenbach, 1989: 76).

1.3. İşletme Performansı

Performans, belirli hedeflerin gerçek başarı düzeylerinin ölçülmesi ve kıyaslanmasıdır. Kaynak tahsisinin etkinliği, verimliliğini ve kurumsal hedeflerin sonucunu ölçmek için kullanılır ayrıca finansal ve finansal olmayan performans olarak değerlendirilir. Finansal performans göstergeleri; satışların büyümesi, kar oranı, yatırımın getirisi, satış getirisi, öz sermayenin getirisi, hisse başına kazancı içerirken, finansal olmayan performans pazar payına, yeni ürün tanıtımına, ürün kalitesine, pazarlamaya odaklanır (Yang, 2012: 395). İşletme performansı, işletmelerin örgütsel, operasyonel ve finansal amaçlarına ne kadar ulaşıldığını ortaya koyan bir gösterge olarak tanımlanır (Zehir ve Acar, 2005: 23). Çalışmada kullanılan performans ölçüm aracı Balanced Scorecard'da performans dört boyutludur. Bunlar; finansal

boyut, müşteri boyutu, operasyonel boyut ve içsel süreç boyutudur. Bu dört boyut BSC modelinin temel unsurlarıdır ve işletmenin performans ölçümünde değerlendirmesi önem arz eden birbiriyle neden sonuç ilişkisi ile bağlı temel faktörlerdir (Kaplan ve Norton, 2006: 168-169).

2. Literatür Değerlendirme

Literatür tarandığında kişilik özelliklerinin yönetim tarzı seçimine etkisinin işletme performansına yönelik sonuçlarıyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde kişilik özellikleri ve girişimcilik, liderlik, çatışma yönetimi, yöneticilerin karar alma süreçleri ve kısmen işletme performansına etkisi konularında belirtilen çalışmaların yapıldığı görülmüştür.

Mccrae ve Costa (1992) çalışmalarında beş faktör kişilik modelinin temel boyutlarının dayandığı dört temel mantık üzerinde durmuştur. Bunlar; a) boylamsal ve gözlemciler arası araştırmalar, beş faktörün hepsinin davranış kalıplarında tezahür eden kalıcı eğilimler olduğunu göstermektedir; b) faktörlerin her biriyle ilgili özellikler, çeşitli kişilik sistemlerinde ve özellik tanımlamasının doğal dilinde bulunur; c) faktörler, farklı kültürlerde farklı tanımlanır d) kalıtsallık kanıtı, hepsinin bazı biyolojik temelleri olduğunu gösterdiğini savunmuşlardır. Furnham ve Stringfield (1993) çalışmalarında kişilik ve iş performansı ilişkisini incelemişlerdir. Asya merkezli uluslararası bir havayolu şirketinin üst düzey yöneticilerini davranışsal performans kapsamında ölçmüşlerdir. Antonioni (1998) çalışmasında beş büyük kişilik özelliği ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki durumu incelemişlerdir. 351 öğrenci ve 110 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri anketlerin analizlerinden dışadönüklük, vicdanlılık, açıklık ve uyumluluğun bütünleştirici davranış ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Stevens ve Ash (2001) çalışmalarında kişilik ve tercih edilen yönetim tarzı ilişkisini incelemişlerdir. 302 lisans öğrencisi üzerine yaptıkları anketlerde katılımcı yönetim tarzını tercih eden bireylerin daha az katılımcı yönetim tarzını tercih edenlere göre daha yüksek düzeyde uzlaşmacı ve deneyime açık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Smith, Hampson, Chaston ve Badger (2003) yönetim davranışı ve girişimcilik türünün küçük işletme performansına etkisini araştırmışlardır. Bunun için Birleşik Krallık'taki küçük ölçekli işletmelerin yönetsel davranışları ve girişimci tarzı ilişkisinin performansları üzerine etkilerini analiz etmişlerdir.

Hasan ve Al Hawari (2003) çalışmalarında yönetim tarzının işletmelerin performanslarında önemli bir rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Bititeci vd.,(2004) örgütsel performans, örgüt kültürü ve yönetim tarzı ilişkisini incelemişler, örgüt kültürü ve yönetim

tarzının örgüt performansı üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Zhang (2006) çalışmasında beş faktör kişilik özellikleri ve düşünce stilleri ilişkisini incelemiştir. Shao ve Webber (2006) çalışmalarında beş faktör kişilik modeli ve dönüştürücü liderliğin kültürlerarası testini yapmışlardır. Örs (2010) çalışmasında örgüt kültürü tipleri ve yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Suliman, AbdelRahman, ve Abdalla (2010) çalışmalarında kişilik özellikleri ve bireysel performans arası ilişkiyi incelemiştir. Ogbeide ve Harrington (2011) çalışmalarında yönetim tarzı, strateji ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sikalieh ve Mkoji (2012) kişilik boyutlarının örgütsel performansa etkisini incelemiştir. 85 çalışandan oluşan örneklem üzerine yaptıkları analiz ile kişilik testlerinin işe alma sürecinde dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Özsoy ve Yıldız (2013) kişilik kavramının işletmeler açısından önemini literatür değerlendirmesi yapmak suretiyle incelemiştir. Abatecola, Mandarelli ve Poggesi (2013) çalışmalarında üst yönetimin karar verme süreçlerinde kısmi özelliklerinin etkisini araştırmışlardır. Yöneticilerin kişilik özellikleri, stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için çeşitli otomobil işletmelerinden 162 yöneticiden oluşan örneklem üzerinde inceleme yapmışlardır.

Yalçın, Şeker ve Bayram (2014) yöneticilerin kişilik özellikleri ve duygusal zekâları ile yönetim bilişim sistemleri kullanımları arasındaki etkileşimin tespitine yönelik bir araştırma yapmışlardır. İSO (İstanbul Sanayi Odası) verilerine göre 2008-2014 yılları arasındaki ilk 500 işletme içinde yer alan Kayseri firmalarındaki üst ve orta düzey yöneticiler üzerine yaptıkları araştırmada kişilik özellikleri ve duygusal zekânın yönetim bilişim sistemleri üzerine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Oh, I.-S, Kim ve Van Iddekinge (2015) kişiliği temel alarak insan kaynaklarının işletme performansı için önemini araştırmışlardır. 71 firmada 6709 yöneticiden elde ettikleri verileri analiz etmişler duygusal istikrar, dışadönüklük ve vicdanlılık işgücü verimliği aracılığıyla dolaylı olarak işletme performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Huysentruyt, Stephan ve Vujić (2015) CEO'ların benimsediği değerler, yönetim tarzı ve işletme performansı ilişkisini ortaya çıkarmak için Avrupa'daki sosyal girişimler üzerine iki periyotta panel veri seti elde edip analiz etmişlerdir. Kendini aşma ve zayıf yönlerini geliştirme değerlerine sahip sosyal girişim CEO'larının katılımcı yönetimi kullanma olasılığının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Değişime daha açık olan CEO'ların girişimci bir duruş sergilediği ve yenilikçiliği yansıttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca katılımcı yönetimin finansal performansı da olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır.

Özler, Mercan ve Yeni (2016) Y kuşağının beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum becerileri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinden rastgele tespit edilen 374 örneklem üzerine analiz gerçekleştirmişlerdir. Sünbül (2017) yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışına etkisini incelemiştir.

Van Aard, Meiring ve Wiernik (2017) çalışmalarında Güney Afrika’da beş büyük kişilik özelliklerinin iş performansını önemli bir belirleyicisi olduğunu yaptıkları meta analizi ile belirlemiştir. Hatipoğlu ve Akduman (2019) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolünü belirlemeye çalışmışlardır. 225 beyaz yakalı örneklem üzerine yaptıkları analizleri SPSS ve AMOS paket programlarla değerlendirmişlerdir.

Hatefi ve Rousto (2019) yönetim tarzının aracı rolü göz önünde bulundurularak bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. İran İslam Cumhuriyeti Yayıncılığına bağlı şirketlerin 400 çalışanından oluşan örneklem üzerine anket uygulamışlardır. Yapısal eşitlik modeli ile test edilen hipotezlerde örgütsel öğrenmenin örgütün performansı üzerine en fazla etkiye sahip olduğunu ve en çok bilgi yaratma süreci ile örgütün yönetim tarzının performans arasındaki ilişkiden etkilendiğini belirlemiştir.

Nas ve Doğan (2020) Z kuşağının kişilik özelliklerinin paternalist liderlik üzerine etkisinde işletmenin kültürünün düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik turizm sektöründe 386 birey üzerine yaptıkları anketlerde örgüt kültürünün kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk boyutu ile etkileşime girdiğinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sezgin (2022) kadın yöneticilere ilişkin tutum ve karanlık üçlü kişilik özellikleriyle liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Türkiye genelinde okullarda 335 öğretmen ve yönetici üzerine araştırma yapmıştır.

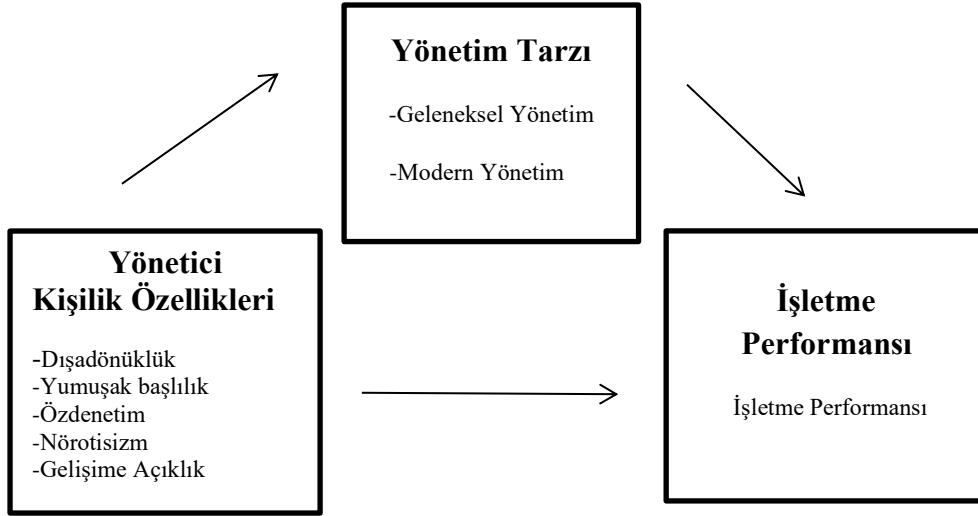
Kafetzopoulos ve Gotzamani (2022) yetenek yönetimi ve liderlik tarzlarının işletmelerin sürdürülebilir performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için Yunanistan’da 480 katılımcı işletme üzerine ampirik bir araştırma yapmışlar ve otoriter ve dönüşümcü liderliğin yetenek yönetimi üzerine önemini tespit etmişlerdir. Ayrıca yetenek yönetiminin işletme performansı üzerine etkisini eleştirel bir yaklaşımla değerlendirmişlerdir.

3. Yöntem

Araştırmanın uygulaması Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin sahipleri ve yönetim piramidinde yer alan çalışanları üzerinde

gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetim tarzı seçimindeki rolü ve bu durumun işletme performansında yaptığı etki hazırlanan anketler ile belirlenmeye çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

H₁: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₂: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden yumuşak başlılığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₃: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden özdenetimin işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₄: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden nörotisizmin işletme performansı üzerine negatif yönlü etkisi vardır.

H₅: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.

H₆: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerine etkisi yönetim tarzı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada kişilik özelliklerini ölçmek için Buluk, B. (2020) Doktora tezinde kullandığı ölçekten geliştirilen 36 ifadeden, dışadönüklük, yumuşak başlılık, özdenetim, nörotisizm ve gelişime açıklık boyutlarından oluşan ölçek kullanılmıştır. Yönetim tarzı tespiti

için geleneksel ve modern yönetim kriterleri belirlenmiştir. İşletme performansı için Yörük Karakılıç ve Öcal (2013) tarafından geliştirilen ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmada Kişilik özellikleri ekzojen değişken, işletme performansı endojen ve yönetim tarzı aracı değişkendir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma anketlerinde yer alan ölçeklerin etik açıdan uygun olduğuna dair Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 2021/ 104 numaralı karar ile 08.02.2021 tarihinde Etik Kurul izni alınmıştır. Anket formları Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletme sahipleri ve yöneticilerine bizzat elden dağıtılmış olup anket ölçeklerindeki ifadelerle ilişkin onlara uygun seçenekleri tercih etmelerine yönelik bilgi verilmiştir. Anket uygulaması 15.02.2021-15.05.2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Afyonkarahisar Organize Sanayi bölgesinde 350 anket dağıtılmış olup 225 anketten analiz süreçlerinde kullanılabilir veri elde edilmiştir.

3.4. Veri Değerlendirme Tekniği

Araştırma Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin sahipleri ve yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın anketleri üç ölçek ve demografik boyut içermektedir.

İlk boyutta demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, kıdem ve sektör) belirlendiği ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda geleneksel ve modern yönetim tarzının kriterlerini içeren ifadelerden oluşan Yönetim tarzı ölçeğine yer verilmiştir. Üçüncü kısımda kişilik özelliklerinin tespiti için kesinlikle katılmıyorum dan (1) tamamen katılıyorum a (5) doğru ilerleyen 5’li Likert tipi ifadelerin kullanıldığı Kişilik özelliği ölçeği kullanılmıştır. Son kısımda 15 ifadeden oluşan Performans değerlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla SPSS 25 ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. SPSS de güven analizi ve açımlayıcı faktör analizi sonrasında hipotezlerin test edilmesi için AMOS 24 programında yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için AMOS 24 ile Kişilik özellikleri ölçeği birinci düzey çok faktörlü model ve işletme performansı ölçeği için tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin test edilmesinde oluşturulan ölçüm modellerinde uyum değerleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmadığından AMOS programının önerdiği

modifikasyonlar yapılmıştır. Gerçekleştirilen modifikasyonlardan sonra yapılan değişiklikler Tablo 1’de, ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri de Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerde Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	
Kişilik Özellikleri Ölçeği	Dışadönüklük	5	-
	Yumuşak başlılık	8	1
	Özdenetim	7	1
	Nörotisizm	7	3
	Gelişime açıklık	9	1
İşletme Performansı Ölçeği	15	6	

Tablo 1’de Kişilik özellikleri ölçeğinin dışadönüklük boyutundan 0, yumuşak başlılık boyutundan 1, özdenetim boyutundan 1, nörotisizm boyutundan 3 ve gelişime açıklık boyutundan 1 ifade, işletme performansı ölçeğinden 6 soru ifadesi çıkarılmıştır.

Tablo 2: Ölçeklerin Uyum Değerleri

	χ^2	Df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	
Kişilik Özellikleri Ölçeği	Dışadönüklük	13,597	5	2,719	0,97	0,97	0,08
	Yumuşak başlılık	39,728	14	2,838	0,96	0,91	0,08
	Özdenetim	14,122	9	1,569	0,98	0,97	0,05
	Nörotisizm	0,575	2	0,287	0,99	1,00	0,00
	Gelişime açıklık	12,98	9	1,44	0,99	0,99	0,03
İşletme Performansı Ölçeği	69,259	27	2,56	0,94	0,95	0,08	
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	≥ 90	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$	
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 5	0,89-	≥ 95	0,06-	
				0,85		0,08	

χ^2 =Chi- Square (Ki-kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).
Kaynak: Meydan ve Şeşen,2015: 37.

Kişilik özellikleri ve işletme performansı ölçeklerinin uyum değerleri; $\chi^2/df \leq 3$ eşitliğini her iki ölçek de boyutlarıyla sağlamaktadır. GFI değeri ≥ 90 , CFI değeri ≥ 97 ve RMSEA $\leq 0,06-0,08$ şartlarını ölçeklerin ikisi de sağlamıştır.

4. Bulgular

Tablo3: Ölçeklerin Normallik Analizi

	D_ort	Y_ort	Ö_ort	N_ort	Ga_ort	P_ort
N	225	225	225	225	225	225
Standart hata	,37660	,37824	,62155	,45786	,45810	,65342
Skewness	-,191	,239	,928	,060	-,385	-,258
Std. Error of Skewness	,162	,162	,162	,162	,162	,162
Kurtosis	2,735	-,155	2,526	,352	,170	-,750
Std. Error of Kurtosis	,323	,323	,323	,323	,323	,323

Normallik analizinde tüm ölçek maddelerinin basıklık çarpıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında olmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

(D: Dışa dönüklük, Y: Yumuşak başlılık, Ö: Özdenetim, N: Nörotisizm, Ga: Gelişime açıklık, P: İşletme performansı)

Tablo 4: Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayısı

	Cronbach Alfa
Kişilik Özellikleri Ölçeği	,809
İşletme Performans Ölçeği	,886

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1, 0$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Kişilik özellikleri ölçeği ve İşletme performans ölçeği yüksek derecede güvenilirlik sağlamıştır.

Tablo 5: Ölçeklerin KMO Değeri

Kişilik Özellikleri Ölçeği KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,843
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	3,237E3
Sphericity	Df
	630
	Sig.
	,000
İşletme Performansı Ölçeği KMO and Bartlett's Test	

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		1,554E3
Sphericity	Df	105
	Sig.	,000

KMO: $1,00 \leq KMO < 0,90$ = Mükemmel

KMO: $0,90 \leq KMO < 0,80$ = İyi

KMO: $0,80 \leq KMO < 0,70$ = Orta düzey

KMO: $0,70 \leq KMO < 0,60$ = Zayıf

KMO: $0,60 \leq KMO$ = Kötü

Kriterler göstermiştir ki çalışmanın KMO sonucu iyi değerdedir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmada katılımcıların; yaş, cinsiyet, kıdem, faaliyet gösterdikleri sektör olmak üzere demografik unsurları incelenmiştir. Ankete katılan katılımcıların toplam sayısı 225'dir. Tablo 6'da katılımcıların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde değerleri verilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sayı	%	Toplam
Cinsiyet	Kadın	63	28.0	28.0
	Erkek	162	72.0	72.0
Yaş	21-30	37	16.4	16.4
	31-40	97	43.1	43.1
	41-50	67	29.8	29.8
	51-60	16	7.1	7.1
	60+	8	3.6	3.6
Kıdem	1-5 yıl	81	36.0	36.0
	6-10 yıl	78	34.7	34.7
	11-15 yıl	26	11.6	11.6
	16-20 yıl	20	8.9	8.9
	21+	20	8.9	8.9

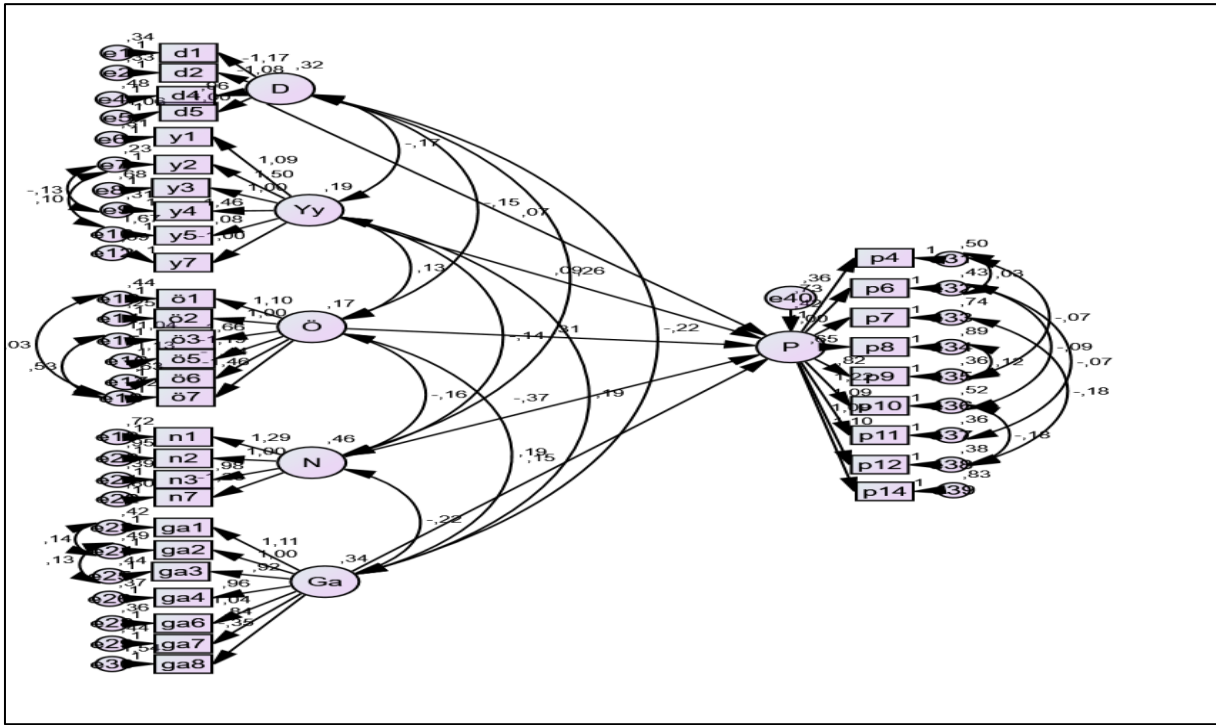
	Gıda	59	26.2	26.2
Sektör	Mermer	85	37.8	37.8
	Ambalaj	16	7.1	7.1
	Mobilya	18	8.0	8.0
	Makine	10	4.4	4.4
	Akaryakıt	6	2.7	2.7
	Porselen	4	1.8	1.8
	Elektrik	9	4.0	4.0
	İnşaat	5	2.2	2.2
	Ahşap	5	2.2	2.2
	Otelcilik	5	2.2	2.2
	Hizmet	1	0.4	0.4
	Kauçuk	2	0.9	0.9

Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde uygulamaya katılan 350 yöneticiden 225 geçerli veri elde edilmiştir. Bu 225 katılımcının 63'ü kadın(%28), 162'si erkek(%72) oluşturmaktadır.

Örnekleme oluşturanların 37'si (%16.4) 21-30 yaş, 97'si (%43.1) 31-40 yaş, 67'si (%29.8) 41-50 yaş, 16'sı (%7.1) 51-60 yaş ve 8'i (%3.6) 60 yaş üzerindedir. Örneklemin 81'i (%36.0) 1-5 yıl, 78'i(%34.7) 6-10 yıl, 26'sı (%11,6) 11-15 yıl, 20'si(%8.9) 16-20 yıl, 20'si (%8.9) 21 yıl üzeri deneyime sahiptir.

Örnekleme oluşturanların 59'u (%26.2) gıda, 85'i (%37.8) mermer, 16'sı (%7.1) ambalaj, 18'i (%8.0) mobilya, 10'u (%4.4) makine, 6'sı (%2.7) akaryakıt, 4'ü (%1.8) porselen, 9'u (%4.0) elektrik, 5'i (%2.2) inşaat, 5'i (%2.2) ahşap, 5'i(%2.2) otel, 1'i(%0.4) hizmet ve 2'si (%0.9) kauçuk sektöründe çalışmaktadır.

4.2.Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de görülen yapısal eşitlik modelinin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlarda çıkmamasından dolayı Kişilik özellikleri ölçeğinden üç soru ifadesi çıkarılmıştır. Analizin önerdiği modifikasyon sonucunda yapısal eşitlik modelinin değerlerinin iyi uyum değerlerine uygun olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın yapısal eşitlik modelinin uygun olduğuna ilişkin yeterli verinin elde edildiği belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin uyum değerleri kabul edilebilir sınırlardadır. ($\chi^2=565,801$; $df=352$; $\chi^2/df=1,60$; GFI:0,87; CFI:0,91; RMSEA: 0,05).

Yapısal modele göre değişkenler arasındaki β katsayıları, standart hata, p ve R^2 değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Değişkenler Arasındaki β katsayıları, standart hata, p ve R^2 değerleri

Değişkenler	β	Standart hata	p	R^2	CR	Hipotez Ret/Kabul
H ₁ :Yöneticilerin kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.	-0,10	0,32	0,73	0,58	-0,33	RED
H ₂ : Yöneticilerin kişilik özelliklerinden yumuşak başlılığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.	-0,53	0,29	0,06	0,58	-1,83	RED
H ₃ : Yöneticilerin kişilik özelliklerinden özdenetim işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.	-0,61	0,70	0,37	0,58	-0,88	RED

H4: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden nörotisizmin işletme performansı üzerine negatif yönlü etkisi vardır.	-0,37	0,10	0,00	0,58	-3,48	KABUL	
H5: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.	0,34	0,11	0,03	0,58	2,96	KABUL	
H6: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerine etkisi yönetim tarzı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Geleneksel Yönetim	Dışadönüklük	-0,10	0,32	0,73	0,58	-0,33
		Yumuşak Başlılık	-0,53	0,29	0,06	0,58	-1,83
		Özdenetim	-0,61	0,70	0,37	0,58	-0,88
		Nörotisizm	-0,63	0,22	0,00	0,58	-2,86
		Gelişime açıklık	0,99	0,48	0,03	0,58	2,06
	Modern Yönetim	Dışadönüklük	0,16	0,38	0,67	0,28	0,42
		Yumuşak başlılık	0,62	0,45	0,16	0,28	1,39
		Özdenetim	0,34	0,38	0,37	0,28	0,88
		Nörotisizm	-0,46	0,26	0,07	0,28	-1,75
		Gelişime açıklık	-0,33	0,32	0,30	0,28	-1,02

Analizlerin sonuçları incelendiğinde;

H₁: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p= 0,07$ $p>0,05$ olduğu için H₁ hipotezi **red** edilmiştir.

H₂: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden yumuşak başlılığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p= 0,06$ $p>0,05$ olduğu için H₂ hipotezi **red** edilmiştir.

H₃: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden özdenetimin işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p= 0,37$ $p>0,05$ olduğu için H₃ hipotezi **red** edilmiştir.

H₄: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden nörotisizmin işletme performansı üzerine negatif yönlü etkisi vardır. $p= 0,00$ $p<0,05$ olduğu için H₄ hipotezi **kabul** edilmiştir.

H₅: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p= 0,03$ $p<0,05$ olduğu için H₅ hipotezi **kabul** edilmiştir.

H₆: Yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerine etkisi yönetim tarzı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Geleneksel yönetim tarzını tercih edenlerin kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerinde etkisinde nörotisizm p değeri $p<0,00$ ve gelişime açıklık boyutu p değeri= 0,03, $p<0,05$ olduğu için ve modern yönetim tarzını tercih edenlerin kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimi üzerine etkisinde tüm p değerleri $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık vardır ve H₆ hipotezi **kabul** edilmiştir.

Yapılan yapısal eşitlik modeli analiz sürecinde anlamsız olan yollar modelden birer birer çıkarılmak suretiyle her seferinde yeniden analizin tekrarlanması gerçekleştirilmiş ve kişilik özelliklerinden nörotisizmin negatif yönlü ($p=0,00$ $p<0,05$), gelişime açıklığın ise pozitif yönlü ($p=0,03$ $p<0,05$) anlamlı etkisi ve kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerinde etkisinde yönetim tarzının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

İşletmelerin performansları birçok faktöre bağlıdır. İşletmenin tüm birimlerinin ana amacı olan kâr maksimizasyonuna yönelik koordineli çalışması yönetimin en temel görevidir. İşletmenin sahip olduğu para, makine, arsa, bina vs. gibi maddi kaynakları yanı sıra marka, patent ve entelektüel sermaye olarak tanımlanan insan unsurunu verimli kullanabilmesi gerekir. Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görme faaliyeti olarak alt, orta ve üst yönetim birimlerini içinde barındıran bir yapılanmadır. Bu yapı içinde işletmenin stratejik kararlarının alındığı birim üst yönetimdeki tepe yöneticilerdir ve orta yönetim biriminde yer alan yöneticilerden aldıkları bilgiler doğrultusunda stratejik kararlarını şekillendirirler. Bu anlamda işletmenin faaliyetlerinde dahası stratejik mahiyette uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesinde rol oynayan karar vericilerin sahip oldukları özellikler ve benimsedikleri yönetim tarzı bu kararlarda etkin olmaktadır. Yöneticilerin işletmeleri için uygun yönetim tarzını benimsemiş olması bu amaçlar doğrultusunda hizmet edebilmelerini sağlar. Yöneticilerin tercih ettiği yönetim tarzı çalışmada geleneksel ve modern olarak sınıflandırılmıştır. Bu iki yönetim tarzından hangisinin tercih edildiği bireylerin kişilik özelliklerinin rol oynadığı bir kombinasyonu içermektedir. Çalışmanın araştırması yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetim tarzı seçiminde oynadığı rolü ortaya çıkarmaya ve bunun da işletme performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik hazırlanan anketlerin analiz edilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veri seti normallik ve ölçeklerin geçerlik analizlerinden sonra SPSS 25 ile gerçekleştirilen açıklayıcı istatistiksel analizler ile katılımcıların özellikleri belirlenmiştir. AMOS 24 ile gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli ile belirlenen hipotezler test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; H₁: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p=0,07$ $p>0,05$ olduğu için H₁ **red** edilmiştir. H₂: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden yumuşak başlılığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p=0,06$ $p>0,05$ olduğu için H₂ **red** edilmiştir. H₃: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden özdenetimin işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p=0,37$ $p>0,05$ olduğu için H₃ **red** edilmiştir. H₄: Yöneticilerin kişilik özelliklerinden nörotisizmin işletme performansı üzerine negatif yönlü etkisi vardır. $p=0,00$ $p<0,05$ olduğu için H₄ kabul edilmiştir. H₅: Yöneticilerin kişilik

özelliklerinden gelişime açıklığın işletme performansı üzerine pozitif yönlü etkisi vardır. $p=0,03$ $p<0,05$ olduğu için H_5 kabul edilmiştir. H_6 : Yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerine etkisi yönetim tarzı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Geleneksel yönetim tarzını tercih edenlerin kişilik özelliklerinin işletme performansı üzerinde etkisinde nörotisizm p değeri $p<0,00$ ve gelişime açıklık boyutu p değeri= $0,03$, $p<0,05$ olduğundan ve modern yönetim tarzını tercih edenlerin kişilik özelliklerinin üzerine etkisinde nörotisizm p değerleri $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık vardır ve H_6 kabul edilmiştir. Literatürde benzer şekilde Hasan ve Al Hawari (2003) yönetim tarzının işletmelerin performanslarında önemli bir rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Ogbeide ve Harrington (2011) yönetim tarzı, strateji ve finansal performans arasında ilişki tespit etmişlerdir. Gökmen (2010) yönetici değişiminin işletme performansına etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında bir süt fabrikasında gerçekleştirdiği incelemelerde yönetici değişiminin işletme performansı ve verimliliğini etkilediğini tespit etmiştir. Erdil vd. (2010) yönetim tarzının çalışma koşulları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında yönetim tarzının iş tatmini düzeyini dolayısıyla iş verimine etki ettiğini belirlemişlerdir. Yılmaz (2014) liderlik türlerinin işletme performansına etkilerini değerlendirdiği çalışmasında işletmenin kurum kültürü ile ilişkilendirdiği bilgi liderliğinin performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. İşletmelerin performansını etkileyen birçok değişken bulunmakta ve literatürde de bu kapsamda çalışmaya paralel yönetim perspektifinden yönetim tarzının, stratejinin, liderliğin, kurum kültürünün, yönetici değişiminin işletme performansı üzerine etkileri olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak; çalışmanın analiz verileri kapsamında yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletmede benimsenen yönetim tarzında rol oynadığı ve bu durumun işletme performansını etkilediği belirlenmiştir.

Kaynakça

- Abatecola, G., Mandarelli, G. ve Poggesi, S. (2013). The personality factor: how top management teams make decisions. *A literature review. Journal of Management & Governance*, 17(4), 1073-1100. DOI:10.1007/s10997-011-9189-y.
- Abiodun, A. O., Peter, O. K. ve Chiedu, A. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Achenbach, Rhonda BSN, RN; Shepard, ve Judy BSN, RN, COURT. (June 1989). The study of management styles. *Nursing Management (Springhouse): - Volume 20 - Issue 6 - p 76.*
- Allport, G. W. ve Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological monographs*, 47(1), i.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4).
- Benet-Martínez, V. ve John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. ve Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28-41.
- Buluk, B. (2020). *Statü temelli turizm tüketimi davranışında materyalizm, kültürel değerler ve kişilik özelliklerinin rolü*, Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 15-30.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadalık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eroğlu, F. (2011) *Davranış bilimleri*, 11. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Furnham, A. ve Stringfield, P. (1993). Personality and occupational behavior: Myers-Briggs type indicator correlates of managerial practices in two cultures. *Human Relations*, 46(7), 827-848.
- Gökmen, A. (2010). Yönetici değişiminin işletme performansına etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 11-17.
- Hasan, H. ve Al-hawari, M. (2003). Management styles and performance: a knowledge space framework. *Journal of knowledge management*, 7(4).
- Hatefi, M. M. ve Rousta, A. (2019). Relationship between Knowledge Management, *Management Styles and Organizational Performance.*
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.

- Huysentruyt, M., Stephan, U. ve Vujić, S. (2015). CEO's values, management style and firm performance: Evidence From Social Enterprise In Europe. Geraadpleegd Van Http://Chaireppp.Org/Files_Chaire/Huysentruyt_Stephan_And_Vujic_March_2015.Pdf.
- Kafetzopoulos, D. ve Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*., DOI:10.1108/EBR-07-2021-0148.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., (1999). *Balanced scorecard*, İngilizceden çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kara, E. ve Çavuş, M.F. (2014). Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl.2, Sayı.1, 473-485.
- Mccrae, R.R. ve Costa, P.T. (1992). Four ways five factors are basics. *Personality and Individual Differences* , 13(6),653-665.
- Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2.
- Nas, T. İ. ve Doğan, A. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 30-60.
- Nouri, F., Feizi, A., Afshar, H., HassanzadehKeshteli, A. ve Adibi, P. (2019). How five-factor personality traits affect psychological distress and depression? results from a large population-based study. *Psychological Studies*. DOI:10.1007/s12646-018-0474-6.
- Ogbeide, G. C. A. ve Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Oh, I.-S., Kim, S. ve Van Iddekinge, C. H. (2015). Taking it to another level: Do personality-based human capital resources matter to firm performance? *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 935-947. DOI:10.1037/a0039052
- Örs, N. (2010). *Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye dergisi*, 161, 215-230.
- Özler, D. E., Mercan, N. ve Yeni, Z. (2016). Y kuşağının beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum yetenekleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Is, Güç: *The Journal Of Industrial Relations & Human Resources*, 18(4).
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Smith-Sadler, E., Hampson, Y., Chaston, I. ve Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Sezgin, Ö. (2022). *Kadın yöneticilere ilişkin tutum ve karanlık üçlü kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Doctoral Dissertation, Kastamonu Üniversitesi).

- Shao, L. ve Webber, S. (2006). A cross-cultural test of the 'five-factor model of personality and transformational leadership'. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944. DOI:10.1016/j.jbusres.2006.02.005.
- Sikalieh, D. ve Mkoji, D. (2012). The influence of personality dimensions on organizational performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, vol.2, no.17.
- Stevens, C. D. ve Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 500-517.
- Suliman, A. M., AbdelRahman, A. A. ve Abdalla, A. (2010). Personality traits and work performance in a duty-free industry. *International Journal of Commerce and Management*.
- Sünbül, E. (2017). *Yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi üzerine ampirik bir araştırma* (Doctoral Dissertation, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Thurstone, L. L. (1934). The vectors of mind. *Psychological review*, 41(1), 1.
- Van Aarde N., Meiring D. ve W., Brenton. (2017). The validity of the Big Five personality traits for job performance: Meta-analyses of South African studies: Van Aarde et al .. *International Journal of Selection and Assessment*. 25. 223-239. DOI:10.1111/ijsa.12175.
- Yalçın, İ., Şeker, M. ve Bayram, A. (2014). Yöneticilerin kişilik özellikleri ve duygusal zekâları ile yönetim bilişim sistemleri kullanımları arasındaki etkileşimin tespitine yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (13), 75-92.
- Yang, C. C. (2012). The effect of environmental management on environmental performance and firm performance in Taiwanese maritime firms. *International Journal of Shipping and Transport Logistics* 4, 4(4), 393-407.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Yörük Karakılıç N. ve Öcal H. (2014). *Liderlik tarzı strateji seçimi ve performans ilişkisi*, 22. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 30-37. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:1315219)
- Zehir, C. ve Acar, A. (2005). Örgütsel yeteneklerin işletme performansına etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-34. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Gaziuiibfd/Issue/28337/301176>.
- Zhang, L. ve Huang, J. (2001). Thinking styles and the five-factor model of personality. *European Journal of Personality*, 15, 465-476. DOI:10.1002/per.429

The Role of Personality Traits of Managers in Choosing a Management Style and Their Effects on Business Performance

Extended Summary

Background

Businesses, which are the building blocks of the economy, are units created for the purpose of making profit, and they require the effective and efficient use of all their tangible and intangible resources in order to realize the profit purpose. This requirement is possible if the enterprise has adopted an effective management system. Because the concept of management, which we define as the art of doing business through others, is closely related to the management system established in the enterprise, the management approach adopted by the managers, that is, the management style. Management approaches are generally classified as autocratic, liberal, democratic and collaborative in the literature. Traditional management style; It is a managerial understanding in which physical and material capital is very important, machines are considered more important than the human element, centralized, job and job definitions and boundaries are strict, adopting a steep hierarchical structure, and authority and responsibility relations are clearly defined. The modern management style is; It is a management approach in which information networks and databases are important, human capital is prioritized over material capital, teamwork, flexibility, innovation, participation in decisions, and the human element takes the initiative in business processes. Therefore, since the management style adopted in the enterprise affects all the business processes of the enterprise, it is a factor that affects the profitability of the enterprise, that is, the performance of the enterprise.

Purpose

In the study, it is aimed to determine that the personality traits of the managers will be effective in the selection of the management style adopted in the enterprises and how this will affect the profitability, that is, the performance of the business. When the literature was scanned, it was determined that there were studies on personality traits and entrepreneurship, leadership, conflict management, the decision-making processes of managers and partially the effect on business performance, but there was no study on the results of the effect of personality traits on management style selection on business performance so the study was carried out with the thought that it would contribute to the literature.

Method

The application of the research was carried out on the owners of all businesses operating in the Afyonkarahisar Organized Industrial Zone and their employees in the management pyramid. Participants in the study; demographic elements such as age, gender, seniority and the sector in which they operate were examined. The total number of respondents participating in the survey is 225. The role of the personality traits of the managers in the selection of the management style and the effect of this situation on the business performance were tried to be determined with the prepared questionnaires. In the study, a scale consisting of 36 expressions, extraversion, agreeableness, self-control, neuroticism and openness to development was used to measure personality traits. Traditional and modern management criteria have been determined for the determination of management style. A scale consisting of 15 statements was used for business performance. In the study, personality traits are exogenous variables, business performance is endogenous, and management style is mediator variable. The research was carried out face to face with the owners and managers of the enterprises operating in the Afyonkarahisar Organized Industrial Zone.

The questionnaires of the research include three scales and demographic dimensions. In the first dimension, there are statements in which demographic factors (age, gender, seniority and sector) are determined. In the second part, the Management Style scale, which consists of

expressions containing the criteria of traditional and modern management styles, is included. In the third part, the Personality trait scale, which uses 5-point Likert-type expressions ranging from strongly disagree (1) to completely agree (5), was used to determine personality traits. In the last part, the Performance evaluation scale consisting of 15 statements was used.

In order to determine the construct validity of the scales, validity and reliability analyses were performed with SPSS 25. Structural equation modeling was used in the AMOS 24 program to test hypotheses after confidence analysis and exploratory factor analysis in SPSS. In order to test the validity of the scales used, a first-level multi-factor model for the Personality Traits Scale with AMOS 24 and a single factor confirmatory factor analysis for the business performance scale was performed.

Findings

H₁: Extraversion from the personality traits of managers has a positive effect on business performance. $p = 0.07$ $p > 0.05$, so H₁ was rejected. H₂: Compassionateness, a personality trait of managers, has a positive effect on business performance. $p = 0.06$ $p > 0.05$, so H₂ was rejected. H₃: Self-control, from the personality traits of managers, has a positive effect on business performance. $p = 0.37$ $p > 0.05$, so H₃ was rejected. H₄: Neuroticism from the personality traits of managers has a negative effect on business performance. $p = 0.00$ $p < 0.05$, so H₄ was accepted. H₅: Openness to development from the personality traits of managers has a positive effect on business performance. $p = 0.03$ $p < 0.05$, so H₅ was accepted. H₆: The effect of the personality traits of the managers on the business performance shows a significant difference according to the management style variable. Since neuroticism p value is $p < 0.00$ and openness to development dimension p value is 0,03, $p < 0.05$ in the effect of personality traits of those who prefer traditional management style on business performance, neuroticism p values are p values in the effect of personality traits of those who prefer modern management style. As $p > 0.05$, there is a significant difference and H₆ was accepted.

Conclusions

The performance of businesses depends on many factors. Coordinated work of all units of the enterprise for the main purpose is the most basic task of the management. Within the framework of this purpose, business processes should be managed, so that management is a business function that includes a division of labor process. Money, machinery, land, building, etc. owned by the enterprise. In addition to material resources such as trademarks, patents and intellectual capital, it should be able to use the human element efficiently. In this sense, managers must adopt the appropriate management style for their businesses so that they can reach their goals at the performance level. The management style preferred by the managers was classified as traditional and modern in the study. Which of these two management styles is preferred includes a combination in which the personality traits of the individuals play a role. The research of the study was carried out by analyzing the questionnaires prepared to reveal the role played by the personality traits of the managers in the selection of management style and to determine the effect of this on business performance. After the data set normality and validity analyses of the scales, the characteristics of the participants were determined with the descriptive statistical analyses performed with SPSS 25. The hypotheses determined by the structural equation model realized with AMOS 24 were tested. The results of the analysis also show that the performances of the enterprises are affected by the personality traits of the managers and therefore the adopted management style.