



**A VE B KİŞİLİK TİPLERİNE GÖRE  
ÇALIŞANLARIN PERFORMANS  
ALGILARINDAKİ FARKLILIK ANALİZİ**

**2020  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME**

**Mustafa TILKI**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN**

**A VE B KİŞİLİK TİPLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS  
ALGILARINDAKİ FARKLILIK ANALİZİ**

**Mustafa TİLKİ**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK  
Ekim 2020**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI .....	11
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	11
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	11
GİRİŞ .....	12
BİRİNCİ BÖLÜM .....	14
KİŞİLİK.....	14
1.1. Kişilik Kavramı ve Kapsamı .....	14
1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	16
1.3. Kişilik Modelleri.....	19
1.3.1. Beş Faktörlü Kişilik Modeli.....	19
1.3.2. Myers-Briggs Kişilik Tipolojisi .....	21
1.3.3. Proaktif-Reaktif Kişilik Özelliği .....	22
1.3.4. Holland'ın Mesleki Tercih Modeli .....	24
1.3.5. A Tipi ve B Tipi Kişilik .....	26
1.3.5.1. A Tipi Kişilik .....	26
1.3.5.2. B Tipi Kişilik .....	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
PERFORMANS KAVRAMI VE KAPSAMI.....	30
2.1. Performans ve İş Performansı .....	30
2.2. İş Performans Boyutları .....	31

2.2.1. Görev Performansı .....	31
2.2.2. Bağlamsal Performans .....	32
2.3. İş Performansını Etkileyen Unsurlar .....	34
2.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı .....	36
2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	39
2.5.1. Kritik Olaylar Yöntemi .....	41
2.5.2. Grafik Skalaları .....	41
2.5.3. Karşılaştırma Yöntemi .....	41
2.5.4. Zorlanmış Dağılım Yöntemi .....	42
2.5.5. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi .....	43
2.5.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi .....	43
2.6. Performans Değerlendiricilerin Belirlenmesi.....	45
2.6.1. Kendi Kendini Değerlendirme.....	45
2.6.2. Üstler Tarafından Değerlendirme .....	47
2.6.3. Astlar Tarafından Değerlendirme.....	47
2.6.4. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme.....	48
2.6.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme .....	49
2.6.6. İşletme Dışındaki Kişilerce Yapılan Değerlendirme .....	49
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>51</b>
<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>51</b>
3.1. Araştırmanın Kapsamı .....	51
3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	51
3.3. Araştırmanın Modeli .....	52
3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi .....	52
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi .....	52
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	53
3.6.1. A Tipi ve B Tipi Kişilik Ölçeği.....	53
3.6.2. İş Performans Ölçeği .....	54
3.7. Araştırmanın Analiz Yöntemi.....	55
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>57</b>
<b>ARAŞTIRMANIN BULGULAR.....</b>	<b>57</b>
4.1. Örneklem Demografik Dağılımı .....	57

<b>4.2. Demografik Özelliklere Göre A Tipi ve B Tipi Kişilik Frekans Dağılımları</b>	<b>59</b>
<b>4.3. Faktör Analizi</b>	<b>61</b>
<b>4.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi</b>	<b>63</b>
<b>4.5. Hipotez Testleri</b>	<b>63</b>
<b>SONUÇ</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>71</b>
<b>EKLER</b>	<b>77</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU</b>	<b>77</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b>	<b>79</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>80</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>81</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Mustafa TILKI tarafından hazırlanan “A VE B KİŞİLİK TİPLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGILARINDAKİ FARKLILIK ANALİZİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN

.....

Tez Danışmanı, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 02.10.2020

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Mustafa TİLKI**

**İmza :**

## ÖNSÖZ

Bireylerin performansları hem kamu sektöründe hem de özel sektörde önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğünde ve kişilerin bireysel performans algılarının kişilik özelliklerine yani kişilik tiplerine göre değiştiği ve mevcut bir durumun kişiler arasında farklı algılara sebep verdiği ve böylece de farklı performans seviyelerini ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu çalışmada, Karabük Üniversitesi idari personel örneği kapsamında kişilik tipleri ve performans algıları arasındaki farklılığı tespit etmek amaçlanmıştır.

Tezin hazırlanmasında desteğini esirgemeyen sayın danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN'a, araştırmaya katılmayı kabul eden Karabük Üniversitesi idari personeline ve çalışmamda yardımlarını eksik etmeyen çalışma arkadaşlarım Emine ÖNALAN ile Semra BAYRAKCI'ya teşekkür ediyorum.

Mustafa TILKI



## ÖZ

Bu çalışmanın amacı sahip olunan kişilik özellikleri (A tipi kişilik ve B tipi kişilik) ile performans algısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç kapsamında 271 idari personele anket uygulanmıştır. Anket formu, demografik özellikler, A tipi/B tipi kişilik ölçeği ve performans değerlendirme ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 paket programı kullanılmış olup verilerin analizinde betimleyici istatistikler, faktör analizi, Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis analiz teknikleri kullanılmıştır. Yapılan faktör analizinde ölçeklerin üç boyutlu olduğu görülmüştür. A tipi ve B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin algıladıkları performansın istatistiksel olarak farklılaşmadığı, bireylerin demografik bilgilerine göre (cinsiyet, yaş Karabük Üniversitesi'nde çalışma süresi, eğitim ve iş hayatında bulunma süresi) algıladıkları performansın farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik; A Tipi Kişilik, B Tipi Kişilik, Performans

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the relationship between personality traits (type A and type B personality) and perception of performance. For this purpose, a questionnaire was applied to 271 administrative personnel. The questionnaire form consists of three parts: demographic characteristics, type A / type B personality scale and performance evaluation scale. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 package program was used for the analysis of the data while descriptive statistics, factor analysis, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis analysis techniques were used in the analysis of the data. In the factor analysis, it was seen that the scales were three-dimensional. It was observed that the perceived performance of individuals with type A and type B personality traits does not differ statistically, and the perceived performance does not differ according to the demographic information of the individuals (gender, age, duration of education and working life at Karabük University).

**Keywords:** Personality, Type A personality, Type B Personality, Performance

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	A ve B Kişilik Tiplerine Göre Çalışanların Performans Algılarındaki Farklılık Analizi
<b>Tezin Yazarı</b>	Mustafa TİLKİ
<b>Tezin Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	02.10.2020
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ / LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	81
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Kişilik, A Tipi Kişilik, B Tipi Kişilik, Performans

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Analysis of Difference in Performance Perception of Employees According to A and B Personality Types
<b>Author of the Thesis</b>	Mustafa TILKI
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Canan YILDIRAN
<b>Status of the Thesis</b>	Master of Science
<b>Date of the Thesis</b>	02.10.2020
<b>Field of the Thesis</b>	Business / Management and Organization
<b>Place of the Thesis</b>	KBU / LEE
<b>Total Page Number</b>	81
<b>Keywords</b>	Personality, Type A Personality, Type B Personality, Performance

## **ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Bu araştırma, Karabük Üniversitesinde alıŐan idari personelin kişilik tiplerine bağlı olarak performans algılarını belirlemeye yönelik çalıŐmayı içermektedir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı Friedman ve Rosenman'ın geliŐtirdiėi A tipi ve B tipi kişilik sınıflandırması kapsamında idari personelin A tipi veya B tipi kişilik özelliklerine yatkınlık derecesini belirlemek ve kişilik tiplerine göre çalışma hayatlarındaki kendi performanslarını nasıl algıladıklarını ölçmeye yönelik çalıŐmayı içermektedir.

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Örgütlerin faaliyetlerini verimli Şekilde sürdürebilmelerinde teknoloji ve sermayeye sahip olmanın yanı sıra insan kaynakları çok önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin kurumsal hedeflere ulaŐması, çalışanların bilgi, beceri, kabiliyet ve göstereceği performansa bağlı olduğu söylenebilir. Çalışanın kendi performansı hakkında bilgi sahibi olması, güçlü ve zayıf yanlarını öğrenmesi, kendisini daha iyi geliştirmesi için neler yapabileceğini bilmesi kendi performansını değerlendirerek tespit edebilecektir. Çalışanların olaylara verdiği reaksiyon kişilik özelliklerinden bağımsız değildir. Dolayısıyla, alıŐanların kişilik tipinin (A tipi ve B tipi) belirlemesinin ve kendi performans düzeyi hakkında bilgi sahibi olmasının sağlanması önemlidir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Tezin kapsamını, Karabük Üniversitesinde 657 sayılı kanun kapsamında görev yapan idari personellerden oluşmaktadır. Araştırma sadece Karabük Üniversitesinde çalıŐmakta olan idari personelleri kapsamakta olup aynı zamanda çalışmanın da sınırlılığını oluşturmaktadır.

## GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olan insan, doğası gereği diğer insanlarla iletişim ve etkileşim içerisinde olmak zorundadır. İnsanların birbiriyle olan ilişkileri, olaylar karşısındaki duruşları, aynı olaylara verdikleri farklı tepkiler, olumlu ve olumsuz duyguları, istekleri ve farklı karakterlere sahip olmaları kişiliklerinden kaynaklanmaktadır. Çok karmaşık bir iç dünyası olan insanların davranışlarının altında yatan sebepleri anlama çabaları kişilik kavramını ortaya çıkarmıştır. İnsan davranışlarını daha iyi anlayabilmek ve analiz edebilmek için, davranış özellikleri dikkate alınarak benzerliklere göre sınıflandırılmaya gidilmiştir.

Bilim ve teknolojinin ilerlemesiyle inceleme ve gözleme teknikleri de artmış olup, insan doğası biraz daha açıklanabilir hale gelmiştir. Friedman ve Rosenman (1974) yaptıkları bir araştırmada belirli davranış kalıpları (ör. sabırsızlık, zamana karşı aciliyet duygusu, huzursuzluk, düşmanca tavırlar gibi) ile koroner kalp hastalıkları arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Kirkcaldy, vd., 2002, s. 1362). Kronik kalp hastalarının nedenlerinin incelenmesi sonucunda A tipi kişilikler olduğu sonucuna varılmıştır. A tipi kişiliğe sahip bireyler aceleci, rekabetçi, zaman baskısı hisseden, kendisine zaman ayırmayan, strese daha az dayanıklı bireyler olmaları nedeniyle kronik kalp rahatsızlığı riskini daha fazla taşımaktadırlar. B Tipi Kişilik, A Tipi Kişiliğin tam tersi özellikler göstermektedir. B tipi kişiliğe sahip olan bireyler zaman baskısı hissetmezler, sabırsız değillerdir ve hayatı rahat yaşamayı tercih ederler (Robbins & Judge, 2015, s. 143). B tipi kişilikler ilişkilerinde ve toplumsal yaşamda daha rahat bir kişilik sergileyen bireyler olarak tanımlanmışlardır.

A ve B tipi kişilik özelliklerine bakıldığında, bireylerin kişilik tipleri organizasyon/örgüt içindeki tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt içindeki tutum ve davranışlar ise ilk olarak yapılan işe ve iş arkadaşlarına yansımaktadır. Artan rekabet ortamında organizasyonların etkin ve verimli çıktılar elde edebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için örgüt kültürü ve kullanılan teknolojinin yanı sıra önemli ölçüde insan kaynaklarının göstereceği performansa bağlı olacaktır. Çalışanların, organizasyona yaptığı katkı, hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiği, işteki başarı durumu, motivasyonu, eksiklerini görebilmesi, iş tatmini ve kariyeri için planlama yapabilmesi algıladığı performans ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu nedenle performans üzerinde bireyin A veya B tipi kişiliğe sahip olması önemli bir etki oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı bireylerin sahip oldukları A tipi ve B tipi kişilik özelliklerinin performans algısı üzerine etkisinin olup olmadığı incelenecektir. Buna göre çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde literatür incelenerek kişilik kavramı, kişiliği oluşturan faktörler, kişilik modelleri; ikinci bölümde performans kavramı ve önemi, iş performans boyutları, performansı etkileyen faktörler, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendiriciler kavramsal çerçevede incelenecektir. nc bölümde araştırmanın kapsamı, araştırma hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler açıklanıp; dördüncü bölümde de elde edilen veriler değerlendirilecek ve sonuçları açıklanacaktır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KİŞİLİK

Çalışmanın bu bölümünde kişilik kavramı ile ilgili tanımlara ve kişiliğin kapsamına, kişiliği oluşturan faktörlere, kişilik modellerine ve kişilik modellerinden biri olan A tipi ve B tipi kişiliğe ayrıntılı şekilde değinilecektir.

### 1.1. Kişilik Kavramı ve Kapsamı

Kişilik (personality) kavramının çeşitli tanımları mevcuttur. Allport (1937) çok sayıda kişilik tanımı tespit etmiş ve kişilik kelimesinin Latincedeki “persona” kavramından türediğini ve Roma Tiyatrosuyla ilgili olduğunu bildirmiştir. Klasik Roma Tiyatrosunda oyuncularının simgelemek istedikleri özelliğe göre yüzlerine maskeler takarak oyunları bu maskelerle gerçekleştirdikleri belirtilmektedir. Bu maskelere de “persona” adı verilmesi ile kişilik özelliklerinin farklı olabileceği belirtilmek istenmiştir (Erdoğan, 1994, s. 235).

Kişilik, bireylerin tutarlı olan davranış şekilleri ve kişilik içi süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre kişilik iki bölümde ele alınabilir. İlk bölüm tutarlı davranışları, ikinci bölüm ise kişiliğin kendi iç sürecini ifade etmektedir. Tutarlı davranışlar, işinde rekabetçi yapıya sahip olan bir bireyin diğer uğraş alanlarında da rekabetçi olmasını belirtmektedir. Kişiliğin iç süreci ise davranış tarzını, duyu durumunu, içgüdüsel ve bilişsel süreçleri kapsamaktadır (Burger, 2006, s. 23).

Bireyin duygusallığının, davranışlarının, ilgi alanlarının, yetenekli olduğu konuların ve bütün psikolojik özelliklerinin orijinal bütünü olarak da ifade edilebilen kişiliği, Eysenck’in bireyin kalıtsal ve çevresel nedenlerle belirlenmiş olan edimsel ve var olan davranış biçimlerinin tümü olarak yorumlandığı bildirilmektedir (Baltaş & Baltaş, 2013, s. 41).

Bireylerin zihinsel, ruhsal ve fizyolojik özelliklerinin bilgisi olarak yorumlanabilen kişilik, bireyin kendisini değerlendirebilmesi ve özelliklerine göre kendisi için faydalı olabilecek durumları elde etmeyi istemesidir. Bireylerin başkaları açısından kişiliği ise, onun sosyal hayat içerisindeki belirgin özellikleri ve üstlendiği görevleri olarak ifade edilebilmektedir (Eren, 2001, s. 83).



Bir bireyin kişiliği o bireyin çevresi ile birlikte ele alındığı zamanda, bireyin dünya içindeki yerini, çevresine karşı takındığı tavrı, iş mücadelelerini, başkaları ile ilişki kurma ve iş birliği yapma gibi insani varlığına sıkı sıkıya bağlı olan yaşam sorunlarının karşısındaki tutumlarının toplamını ifade etmektedir (Adler, 2011, s. 45).

Kişilik bireye özgüdür. Bireyi eşsiz kılmaktadır ve bireyin doğumuyla beraber sahip olduğu özelliklerdir. Bunların yanı sıra bireyin sonradan kazandığı ruhsal niteliklerin tümünü kapsamaktadır (Fromm, 1994, s. 58).

Kısacası kişilik bireyin tüm davranışlarının ve sahip olduğu bütün özelliklerin toplamıdır (Eroğlu, 2011, s. 207).

Psikologların çoğunluğu kişiliği; bireylerin kendilerine has, farklı durumda ve zamanda kalıcı olan duygularının, düşüncelerinin ve davranışlarının gözlenebilen, ölçülebilen belirli bir yapısı olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım, bireyi diğer bireylerden ayıran ve onu kendisi yapan farklılıkları kapsamaktadır. Diğer yandan, kişiliğin durağan ve sürekli olduğu belirtilmekte ve bu bireysel farklılıkların zaman içerisinde koşullar değişse bile aynı kaldığı bildirilmektedir (Özen, 2002, s. 11).

Kişilik özellikleri ise çoğunlukla otoriter, sosyal, bencil, özgeci gibi sıfatlarla tanımlanabilen, kişinin ve çevresinin algıladığı, davranış biçimleri, düşünceleri ve duyguları açısından tanımlanan tanımdır (Lelord & Andre, 2014, s. 10).

Kişilik özellikleriyle ilgili araştırmalar, bireyler arasındaki temel farklılıklar ve benzerliklerle ilgilenmektedir. Davranışın istikrarlı ve gözlemlenebilir kalıplarının genel bir sınıflandırması ya da sınıflandırma bilimi ile başlayıp, bireylerin bu değişkenler ya da özelliklere bağlı olarak ne ölçüde farklılaşabileceğinin ölçülmesiyle devam etmektedir. Amaç, basit reaksiyon zamanı ölçümünden, akademik performans, stres, sağlık, ücret ve mutluluğa kadar geniş bir sonuçlar yelpazesi içinde farklılıkları öngörmektedir. Kişilik özellikleri genel olarak belirli bir bireyin tanımını işaret ederler ve hem bireyleri kıyaslamak hem de aynı zamanda herkesin bireyselliğini açıklamak için evrensel bir çerçeve sunmaktadır (Chamoro-Premuzic, 2014, s. 29).

Kişilik, insan organizmasının bireysel davranışlarını, onu diğer organizmalardan ayıran yönlerinin bütününü ifade eder (Cevizci, 1999, s. 514).

Kişilik kavramı, bilinçli hareketler ve alışkanlıklar, kişinin dünya deneyimleri, olayları önceden kestirebilmesi, arzu, korkular, görüşler ve kasıtlı durumları, kişinin

ruhsal durumu gibi öznel deneyim ve davranış kalıpların bütünlüğünü ifade eder. Bu bağlamda, kişilik bu bileşen özelliklerin toplamından çok fazla karmaşık ve gelişmiş bir varlığı temsil eder (Kernberg, 2016, s. 145).

## **1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler**

Kişiliği oluşturan özellikleri tek bir başlık altında nitelendirilmesi mümkün olamamaktadır. Çünkü kişiliğin oluşmasında çok etken bulunmaktadır. Ayrıca kuramcılara göre, bu etkenlerin hem sayısı hem de önemi farklılaşmaktadır. Buna karşın kişilik kuramcılarının kişilik hakkında benimsedikleri bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar bireyin, fizyolojik yapısı, biyolojik yapısı, rol davranışları, grup üyeliği ve içinde olduğu sosyal statü olarak belirtilmektedir (Erdoğan, 1994, s. 238). Ayrıca aile faktörü, fiziki ve coğrafi faktörler ile kitle yayın araçlarının kişiliğin oluşmasında etkili faktörler olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s.31).

Kişiliğin oluşması hakkında yapılan araştırmalarda kişiliğin oluşmasında kalıtımın mı, yoksa çevrenin mi etkili olduğu her ne kadar sonuca bağlanamamış olsa da literatürde kişiliğin oluşmasında hem kalıtımın hem de çevrenin etkili olduğu bildirilmektedir. Kalıtım, bireyin cenin anında belirlenen özelliklerini yani bireyin ebeveynlerinden kromozomlar yoluyla aktarılan özelliklerini ve bu özelliklerin bireyde görülmesini ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2015, s. 135).

Kalıtımsal özellikler gereği kalıtımsal değişiklikler bireyler arasında farklı özelliklere neden olmakta ve böylelikle her birey kendi soyundan ve ailesinden gelen farklı özellikler taşımaktadır (Eroğlu, 2011, s. 211). Yapılan araştırmalarda birçok psikolojik özelliğin en önemli nedeninin kalıtım olduğu bildirilmiştir (Erdoğan, 1994, s. 240).

İçinde yaşanan çevre ise bireyin çevresine karşı olan sorumlulukları ve rolleri gereği gösterdiği davranışları ifade etmektedir. Kişilik özellikleri değişme, gelişme ve sürdürme süreçleri ile kazanılmaktadır. Bireyin içinde yaşadığı toplum ve kültür çevresiyle karşılıklı olarak iletişim ve etkileşim içerisinde olması kişiliğin değişmesinde, gelişmesinde ve sürdürülmesinde etki göstermektedir (Köknel, 2007, s. 393).

Kişinin içinde bulunduğu toplumdaki hayat felsefesi, ahlak ve din anlayışı, kültür seviyesi gibi unsurlar bireylerin kişiliğinin oluşmasından etkili olmaktadır (Eren, 2001, s. 84).

Antropolistlerin, bireylerin farklı çevre ve kültürlerdeki davranışlarını incelenmeleri sonucu içinde bulunulan çevrenin kültürel yapısının kişiliğin oluşmasında önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır. Kişiliği belirleyen değer yargıları ve inanç sistemleri gibi faktörlerin içinde yaşanan çevrenin kültürü sonucu geliştiği belirtilmektedir. Kültürel normlara uyum sağlayamayan bireyler, toplum-kültür ortamının baskısı ile kişiliklerini oluşturan bazı davranışlarını değiştirmek zorunda kalabilmektedirler (Köknel, 2007, s. 392).

Kişiliğin oluşmasında kültür de bir etken olarak görülmektedir (Erdoğan, 1994, s. 240). Bu bağlamda kişilik psikologları da kişiliği tanımlamak için kullanılan belirteçlerin farklı kültürlerden gelen bireyleri tanımlamak için her zaman doğru olmayacağını bildirmişlerdir. Bazı ülkelerde görülen bireyci kültürler, bireysel gereksinim ve başarıya önem verirken, bazı ülkelerde tam tersine bireyler aile, toplum, topluluk gibi büyük gruplara ait olmak istemektedirler. Bu bireyler bireysellikten çok iş birliğine önem vermektedirler (Burger, 2006, s. 33).

Kişilik, içinde yaşanan toplumun kültürüne göre biçimlense de her birey içinde yaşadığı kültürden aynı derecede etkilenmemektedir (Fromm, 1994, s. 67).

İçinde yaşadığımız toplumda seçimlerimizin çoğu isteyerek tercih ettiğimiz seçeneklerimiz değildir. İnsanın insani özellikler göstermeye başladığı nokta kültürel olarak belirleyicilerin farkında olmaya başladığı noktadır. Dünyaya gelişimizle birlikte özel bir ailesel-kültürel ortamın içine girmiş oluyoruz. Başta kullandığımız dil olmak üzere içinde yaşadığımız dünyayı özel bir biçimde algılamaya başlıyoruz. Böylelikle davranış becerileri, belirli tutumlar ve alışkanlıklar kazanmaya başlıyoruz (Büyükdüvenci, 2014, s. 25).

Ailemiz dünyaya geldikten sonra karşılaştığımız ilk sosyal grubu oluşturmaktadır. İlk sosyal ve kültürel değerleri aile içinde öğrenmeye başlarız. Bu nedenle aile, bireyin kişiliğinin oluşmasında çok yönlü bir etki göstermektedir. Bireyin yaşantısı çocukluğunda taşıdığı kişiliğin eğilimleri doğrultusunda gelişmektedir. Bireyler çocuk çağında sosyo-kültürel değerlerini, tutumlarını ve davranış biçimlerini ebeveynlerinden öğrenmeye başlarlar. Bunun yanı sıra ailenin sahip olduğu ilişkilerin

seviyesi ve türü gibi farklılıklar kişilik oluşumunda önemli bir etken oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda ebeveynlerin aile içindeki ilişkilerinde demokratik bir yapıya sahip olmaları durumunda, çocuğun da bu davranışları göstermeye başladığı, objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı ve zamanla daha aktifleşerek daha kolay sosyal ilişkiler kurmaya başladığı tespit edilmiştir (Eroğlu, 2011, s. 216).

Aile ortamında, çocuğun aile fertleriyle yakın etkileşim halinde olması, rol model olarak benimsemesi sonucu davranışlarda benzerlikler görülecektir. Bunun yanı sıra kişiliğin gelişiminde bireyin ailesinin ekonomik durumu, eğitim seviyesi, aile yapısı da etkili olabilmektedir. Örneğin tek çocuk olarak büyümekle, çok kardeşe sahip olmak bireyin kişiliğinde farklılıklar görülmesine neden olabilmektedir (Özsoy & Yıldız, 2013).

Ayrıca kişilik özelliklerinde eğitimin veya bireyin çocukluk döneminde yaşadığı olayların etkisi de görülebilmektedir. Sahip olunan ailenin toplumsal özellikleri, aile üyelerinde erken ölümlerin olması, aile üyelerinin geçirdiği ciddi hastalıklar, ailede şiddet olması, aile üyelerinin kötü muamelede bulunması, aile üyelerinin cinsel yönden aşırı davranışlar sergilenmesi ve eğitim biçimi de etkili olmaktadır (Lelord & Andre, 2014, s. 290).

Aile, aynı zamanda içinde bulunduğu çevrenin ve toplumun özelliklerinden etkilenmekte, bu özelliklere bağlı olarak oluşan kültürel yapıya göre biçim ve çeşitlilik kazanmaktadır. İçinde bulunduğu çevre ve kültürün özelliklerini de yeni nesillere aktararak toplumun sürekliliği sağlanmaktadır (Köknel, 2007, s. 354).

Çevre, coğrafi ve fiziki özellikler kişilik üzerinde doğrudan etki göstermesine karşın dolaylı yönden de etkilemektedir. Soğuk ve karasal iklim bölgelerinde yaşamlarını sürdüren bireyler donuk ve sert mizaçlı olabilirken, sıcak ve kıyı bölgelerinde yaşamlarını sürdüren bireylerin duygu durumları daha hızlı değişmekte, daha uysal ve yumuşak mizaçlı oldukları görülmektedir (Eroğlu, 2011, s. 219).

Kitle yayın araçları da kişilik özelliklerinin şekillenmesinde belirgin bir etki göstermektedir. Özellikle çocukluk çağında kitaplar ve dergiler çocuğun belirli özellikleri kazanmasında ve gençlerin yeni davranış kalıpları edinmelerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Ayrıca bireyler bazı ideallerini belirlemelerinde veya davranışlarını değiştirmek istemelerinde sosyal grupların benimsediği, yetişkin grubun üyelerinden bazılarını kendilerine rol model olarak almaktadırlar. Rol model alınan

kişilerin davranış, tutum ve sahip oldukları kişilik özellikleri, kişiliğin oluşmasında önemli bir etken olmaktadır (Erdoğan, 1994, s. 243).

### **1.3. Kişilik Modelleri**

İnsanları sınıflandırma isteğinin çok eskilere (İ. Ö. IV. Yüzyıl) dayandığı bilinmektedir. Hippocrates insanların sınıflandırılmasını ilk yapan bilim insanları arasında yer almaktadır. Hippocrates, benzer özellikleri sınıflandırmayı denemiştir. O çağlarda bireylerin kişiliğinin vücutta egemen olan akışkan tipe bağlı olduğu düşünülmüştür. Örneğin: Akışkan tipi kan ise kişilik tipi: kanlı canlı; akışkan tipi lenf ise kişilik tipi ağırkanlı, hantal; akışkan tipi sarı öd ise kişilik tipi hırçın olarak tanımlanmıştır. Bu sınıflandırma, biyolojik bir özellikle kişilik arasında ilişki kurmayı amaçlamıştır. Zaman içerisinde diğer araştırmacılarda, kategori sayısını artırarak ya da fiziksel özellikler ile kişilik arasında bağlantı kurarak Hippocrates'in sınıflandırmasını geliştirmeye çalışmışlardır. Bu amaçla Alman bir nöropsikiyatr olan Ernest Kretschmer, 1925 yılında uzun ve ince yapısı olan bireyleri, soğuk ve kapalı bir kişilikle, ufak ve yuvarlak hatlı çizgilere sahip olan bireyleri de heyecanlı, değişken ve sosyal kişilikler olarak belirtmiştir. Atletik ve Displazik (doğum ile gelen doku bozukluğu) olarak belirtilen iki kategoriyi daha ekleyerek kişiliğin dört ana tipinin belirlenmesini sağlamıştır (Lelord & Andre, 2014, s. 12).

Kişilerin belirli koşullar altındaki davranış şekillerini belirlemek için bazı testler kullanılmaktadır. Bu testlerdeki amaç kişinin bir şeyi yapıp yapamadığı ya da bazı durumlardaki davranış biçimini belirlemek değil; o kişinin genel olarak sergilediği davranışı belirlemektir (Morgan, 2009, s. 262).

Yapılan bu testler sonucunda kişilik tiplerinin belirlenmesi sağlanabilmektedir. Bireyleri davranışlarındaki benzerliklere göre sınıflandırmak homojenliğinin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Kişilik tiplerinin geliştirilmesine bu nedenle ihtiyaç duyulmuştur.

#### **1.3.1. Beş Faktörlü Kişilik Modeli**

Kişiliği tanımlamaya yönelik çalışmalar, dilin ortaya çıkışı kadar eski olduğu tahmin edilmektedir. Ayırıcı özellik yaklaşım kuramcılardan Gordon Allport (1961), bu anlamda, İngiliz dilinde kullanılan sıfatların 4000'nin üzerinde olduğunu belirtmektedir.

Bundan dolayı kişilik psikologları öncelikli olarak bütün kişilik özelliklerini kullanımlı hale getirmek için bir araya toplamaya çalışmışlardır (Burger, 2006, s. 234).

Büyük beşli kişilik çerçevesi sözcüksel bir hipoteze dayanmaktadır; bu varsayıma göre, bireysel farklılıkların temel boyutlarını herhangi bir dil sistemindeki tanımlayıcıların toplam sayısından çıkarmak mümkündür. Cattell'in ilk sözcüksel temelli kişilik modelinden sonra Norman (1976) – Tupes ve Christal'e (1961/1992) dayanarak – daha temel 75 sıfat içeren daha özlü bir listeye daraltılabilecek, 1431 temel tanımlayıcı tespit etmiştir. Bu nedenle, Büyük Beşli modeli teorik ya da deneysel araştırmalardan çok istatistiki çalışmaların bir sonucudur ve bireysel farklılıkların nedensel olmaktan çok tanımlamaya dayalı bir sınıflandırılmasını sunmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda genetik-davranış çalışmaları Büyük Beşli'nin tanımladığı kişilik boyutlarının altında yatan biyolojik etkilere dair kanıtlar sunmaya başlamıştır (Chamorro-Premuzic, 2014, s. 53-55).

Araştırmacılar konu hakkında tam bir uzlaşa sağlayamamış olsalar da faktör analizi çalışmalarında şaşırtıcı derecede tutarlı sonuçlar sağlamışlardır. Farklı araştırmacılar farklı kişilik verilerinden yararlanarak kişiliğin beş boyutuna dönük kanıtlar elde etmişlerdir (Burger, 2006, s. 251).

Bu boyutlar için kullanılan kavramlar Nevrotiklik, Dışa Dönüklük, Deneyime Açıklık, Uyumluluk ve Sorumluluktur (öz denetim) (McCrae & Costa, 1985).

Nevrotiklik kişilik boyutu, inatçılık, duygusal tutarsızlık, anlayışsızlık, depresiflik, çabuk üzülebilmek şeklinde tanımlanabilmektedir. Pozitif duygularda kalamamanın bir sonucu olarak duygusal dengesizlik; negatif deneyimlerin yansımaları, stres ve güvenlik konularında korkularla ilişkilendirilmekte ve anksiyete, öfke, üzüntü nefret, suçluluk duyma gibi negatif etkiye sahip olan duyguların tümünü belirtmektedir (Tozkoparan, 2013, s. 10).

Dışadönüklük boyutu; dışadönüklük ve yüksek hareketlilik, pozitif duygular yaşama, dürtüsellik, kendine güven ve sosyal davranmaya yatkınlığı belirtmektedir. Düşük dışadönüklük ya da İçedönüklüğü ise daha çok, sakinlik, kontrollük, çekingenlik gibi davranış kalıpları karakterize etmektedir. Dışadönüklüğün birincil yüzeyleri sıcaklık, toplu halde yaşamayı sevme, kendine güven, hareket, heyecan arayışı ve pozitif duygulardan oluşmaktadır (Chamorro-Premuzic, 2014, s. 55).

Açıklık boyutu, daha fazla tecrübelerle açık olmak anlamına gelmektedir. Açıklık boyutunu oluşturan özellikler arasında yeni fikirlere açık olma isteği, kuvvetli bir hayal gücü, geniş açılı düşünme, zihinsel merak bulunmaktadır (Burger, 2006, s. 254). Açıklık boyutu faktörün betimleyici özellikleri arasında ise cesur, analitik, meraklı, bağımsız, karmaşıklık, yaratıcı, geleneksel olmayan, liberal, orijinal, ilgileri görüş, değişiklikleri seven, hayal gücü kuvvetli, artistik, açık fikirli gibi sıfatlardan oluşmaktadır (Somer, vd., 2012, s. 4).

Uyumluluk (sosyallik olarak da bilinir) boyutu; dostça, anlayışlı ve ılımlı davranmaya işaret etmektedir. Uyumluluğa, girginlik ve başkalarına sahip çıkmaya yatkınlık eşlik eder ve *güvenilirlik, dürüstlük, fedakârlık, uysallık, ılımlılık, aşırı duygusallık* yüzeylelerini içermektedir. Uyumlu insanlar yardımsever, dost, sıcak, hoşgörülü ve sosyal açıdan faydalı davranışlara yatkın olarak tanımlanabilirler (Chamorro-Premuzic, 2014, s. 57).

Sorumluluk (öz denetim) boyutu, genellikle bir amaca yönelik davranışlardaki sabır, organizasyon, planlılık, motivasyon ve başarı faktörleri ile belirtilmektedir. Bu gibi özelliğe sahip olan kişiler hedefi olan, kararlı ve iradeli bir kişilik yapısına sahiptirler. Bilinçlilik, başarı odaklı, disiplinli olmayı, organizasyonel yapıyı, planlı, sorumlu ve çok çalışkan olmayı kapsamaktadır (Barrick & Mount, 1991).

### **1.3.2. Myers-Briggs Kişilik Tipolojisi**

Robbins ve Judge (2015)'e göre Myers-Briggs Tipi Gösterge (Myers-Briggs Indicator-MBTI) dünya genelinde sıklıkla kullanılan kişilik değerlendirme araçlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Yüz soruluk bir testten oluşmaktadır ve insanların belli durumlarda nasıl hissettiklerini ve hareket ettiklerini sorgulamaktadır. Cevaplara göre bireyler Dışa dönük ya da İçe dönük, Algısal (duyusal) ya da Sezgisel, Düşünen ya da Hisseden, Yargılayan ya da Algılayan olarak sınıflandırılabilirler.

Myers ve Briggs tarafından geliştirilen ve MBTI (Myers Briggs Type Indicator) tipi olarak adlandırılan kişilik tip profilleri;

*Dışadönük ya da İçedönük;* Dışadönük bireyler sempatik, sosyal ve kendini ifade edebilen kişilerdir. İçedönük bireyler ise sessiz ve utangaçlardır (Robbins & Judge, 2015, s. 137). Dışadönük bireyler toplumsaldır, çalışkandır ve dostça davranmaya isteklidirler. İnsanlar ile iyi geçinmekte ve onları sevmektedirler. Dışa dönük bireylerin aksine

içedönük olan bireyler kaygılı, bunalımlı, üzüntülü, güvensiz, çöküntü yüklü özellikler göstermektedirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 31).

*Algısal (Duyusal) ya da Sezgisel;* Bireyin dünyayı nasıl algıladığını, nasıl bilgi edindiğini, daha çok duyularını mı yoksa sezgilerini mi kullandığını açıklamaktadır. Duyusallar; duyu organlarıyla algılanabilen, gerçek, somut nesnelere ilgili olup bu organlarını iyi kullanabilen kişiler iken, sezgiseller; objektif olmayan, bilinçdışı algı süreçlerine daha fazla güvenen, soyutla ilgilenen kişilerdirler (Turan, vd., 2018, s. 6).

*Düşünen ya da Hisseden;* düşünen tipler problemler uğraşırken düşünce ve mantıklarını kullanmaktadırlar. Hisseden tipler kişisel değerlerine ve duygularına güvenirlir (Robbins & Judge, 2015, s. 137). Düşünen tipler olguları çözümlmeyi ve nesnelere mantıklı bir düzene koymayı severler. Hisseden tipler uyumlu olmayı sevmekte ve başkalarının isteklerinden etkilenmektedirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 32).

*Yargılayan ya da Algılayan;* yargılayıcı tutumu olan insanlar bir kere kararlarını verdikten sonra başka bilgileri önemsemezler. Algılayıcı tutumu olan insanlar, yeni bilgilere açıktırlar. Meraklı ve sorgulayıcıdırlar (Burger, 2006, s. 192). Yargılayıcı tutumu olan insanlar işleri planlı ve planı harfiyen uygulamayı seven bireylerdir. Algılayıcı tutumu olan kişiler yeniliklere, değişime ve yeni görüşlere karşı açıktırlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013, s. 32).

### **1.3.3. Proaktif-Reaktif Kişilik Özelliği**

Proaktif kişilik, durumdan bağımsız olarak, hatta durumsal kısıtlamalara rağmen, bulunduğu ortamda pozitif değişim yaratan bireyi tanımlamaktadır (Seibert, vd., 2001, s.6).

Proaktif kişilikler; fırsatları görebilen, inisiyatif alabilen, harekete geçebilen ve anlamlı bir değişim oluncaya kadar azmedebilen bireylerdir.

Kısıtlamalara ve engellemelere aldırılmadan ortamlarında olumlu değişim yaratabilirler. Proaktif kişilikli bireyler işlerinde başarılı olma ihtimalleri daha yüksek olan bireylerdir. İş ortamlarını kendi lehlerine uygun olanı seçmeyi tercih ederler (Robbins & Judge, 2015, s. 144).

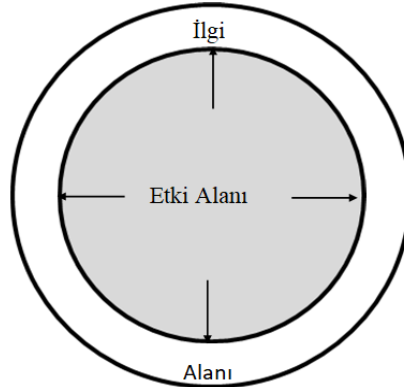
Proaktiflik, bireyin kendi yaşamından kendisinin sorumlu olmasıdır. Proaktif bireyleri özenle düşünülmüş, seçilmiş ve içselleştirilmiş değerler yönetir. Proaktif



bireyler fiziksel, toplumsal ya da psikolojik olan dış uyaranların etkisi altındadırlar. Bu uyaranlara verdikleri tepki bilinçli olsun ya da olmasın, değere dayalı bir seçim ya da tepkinin sonucunda oluşmaktadır (Covey, 2013, s. 81).

Proaktif bireyler fırsatları araştırırlar, harekete geçerler ve değişimi sağlayıncaya kadar sabredebilirler. Proaktiflik, belirsiz bir geleceği yalnızca öngörmeyi değil, değişim yaratmayı ve iş geliştirmeyi inisiyatif olarak kabul etmektedirler. Proaktif kişilik, kasıtlı olarak ve doğrudan yaratım yoluyla mevcut koşulları değiştirmek için çabalamaktadır. Proaktif kişilikler; değişim fırsatlarını tarayan, başarıya odaklanan, etkili ve değişime yönelik hedefler belirleyen, çevredeki potansiyel tehlikeleri tahmin edip sorun çıkmadan önlem alan bireylerdir. Proaktif kişiler; her zaman daha iyisini bulmak için çalışır, karşılarına çıkan engellerden geri çekilmezler, çabalarına devam ederler, daha azına razı olmazlar ve razı olmaktan memnun olmazlar (Bateman & Crant, 1993, s.3).

**Şekil 1. Proaktif kişilik**

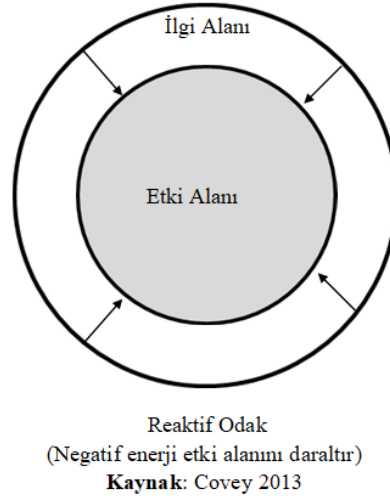


Proaktif Odak  
(Pozitif enerji etki alanını genişletir)  
**Kaynak:** Covey 2013

Şekil 1’de görüldüğü üzere; proaktif bireyler, çabalarının hedef noktası olarak etki alanlarını seçmektedirler. Yapabileceklerine inandıkları işlerin üzerinde çalışırlar. Etki alanlarının büyümesini sağlayan, enerjilerinin doğasının pozitif, genişleyici ve büyütücü olmasıdır (Covey, 2013, s. 95).

Reaktif bireyler, kendi yaşam denetimlerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak yaşam koşullarına bırakan bireylerdir. Bu bireylerin çabalarının odak noktasını ilgi alanları oluşturmaktadır. Diğer bireylerin zayıf oldukları noktalara, çevrelerindeki sorunlara ve denetleyemedikleri koşullara odaklanmaktadır (Covey, 2013, s. 95).

## Şekil 2. Reaktif Kişilik



Şekil 2’de görüldüğü üzere, reaktif insanlar genellikle fiziksel çevrenin etkisinde kalmaktadırlar. İyi olma durumları havanın iyi olmasına göre değişebilmektedir. Bunun yanı sıra sosyal çevrelerindeki “sosyal hava”nında etkisi altında kalabilirler. İnsanların iyi davranışlarıyla iyi olabilen, insanların kötü davranışlarında da savunmaya geçebilen bireylerdir. Reaktif bireyler diğer insanların davranışlarını duygusal yaşamlarının merkezi olarak kabul etmektedirler. Reaktif insanları duygular, koşullar, olaylar ve çevreleri yönetmektedir (Covey, 2013, s. 96).

### 1.3.4. Holland’ın Mesleki Tercih Modeli

Bireylerin meslek seçimi, yaşam biçimi ve konumunda önemli rol alır. Bu seçimde bireylerin içinde buldukları toplum, arkadaş çevreleri, ailelerinin istekleri, mesleğe atfedilen değerler, bireylerin kişilik özellikleri etkili olmaktadır (Atli & Keldal, 2017).

Holland’ın mesleki tercih kuramı, bu alanda yapılmış en önemli kuramlardan birisidir. Bu kurama göre bireylerin kişilik tipleri ile yaşadıkları genel çevreyi altı kategoride sınıflandırmaktadır. Bireylerin başarısı, yaşadıkları çevrenin kişilik tipleri ile uyumuyla ilişkilendirilmektedir. Holland (1996), bu altı kategoride yer alan çevreyi, mesleklerin faaliyetlerine göre gruplandırmış ve bunların her birisinin altı değişik kişilik yapısı ile uyumlu olduğunu belirtmiştir (Kamaşak & Bulutlar, 2010).

Bir işin hangi görevler gerektirdiği biliniyorsa, bu işi Holland modeline göre sınıflandırılıp, işi yerine getirmek için gereken karakteristik kişilik özelliklerinin neler

olduğu saptanabilmektedir. Benzer şekilde, bir çalışma grubunun temel görevleri biliniyorsa, aynı sistemi kullanarak çalışma grubu sınıflandırabilmekte ve grup üyeleri uygun kişilik tiplerinden seçilebilmektedir (Hogan, 2009, s. 98-100).

Holland kişilik terimi ile gerçekçi tip, araştırmacı tip, sanatsal tip, sosyal tip, girişimci tip ve geleneksel tip olarak adlandırdığı altı ideal tip kişilik tanımlamıştır (Hogan, 2009, s. 98-100). Altı tip kişilik özellikleri ve her biri ile uyuşan iş örnekleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Holland’ın Kişilik ve Uygun İşler Tipolojisi**

Tip	Kişilik Özellikleri	Uygun Meslekler
Gerçekçi: Beceri, güç ve eşgüdüm gerektiren fiziksel eylemleri tercih eder.	Çekingen, samimi, kalıcı, sabit gruba uyan, pratik	Mekanik, matkap tezgâhı operatörü, çiftçi
Araştırmacı: düşünme, düzenleme ve anlama içeren eylemleri tercih eder.	Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız	Biyolog, ekonomist, matematikçi, haberci
Sosyal: yardım etme ve değerlerini geliştirme içeren eylemleri tercih eder.	Sosyal, arkadaş canlısı, işbirlikçi, anlayışlı	Sosyal hizmet görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikoloğu
Geleneksel: kurallarla düzenlenmiş, düzenli ve kesin eylemleri tercih eder.	Guruba uyan, verimli, pratik, hayal kurmayan, esnek olmayan	Muhasebeci, işletme yöneticisi, banka veznedarı, dosya memuru
Girişimci: içinde diğerlerini etkileme ve gücü elde etme olan sözel eylemleri tercih eder.	Özgüvenli, hırslı, enerjik, baskın	Avukat, emlakçı, halkla ilişkiler uzmanı, küçük işletme yöneticisi
Artistik: yaratıcı ifadeye izin veren çok anlamlı ve sistematik olmayan eylemleri tercih eder.	Yaratıcı, düzensiz, idealist, duygusal, pratik	Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar

**Kaynak:** Robbins & Judge, 2015, s. 151

### **1.3.5. A Tipi ve B Tipi Kişilik**

Bireyler fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden farklılıklar göstermektedirler. Buna bağlı olarak da olayları ve olguları farklı şekilde yorumlayabilmektedirler. Kişiliğin temelini oluşturan bu farklılıklar, bireylerin çevreyle ilişkilerini etkileyerek duygu, düşünce ve davranışlarına yön verebilmektedir (Durna, 2005).

Yapılan çalışmalarda kişilik çeşitli tiplere/özelliklere göre değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Örneğin; Jenkins, Rosenman, Friedman ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada, kişiliğin A ve B tipi olarak iki farklı şekilde tanımlanmasında koroner kalp yetmezliği ve damar hastalıklarına sahip olan hastanın psiko-davranış yapısının önemli olduğunun anlaşılması etkili olmuştur. (İbrahimoglu & Karayılan, 2012).

Kişilik türleri A Tipi ve B Tipi kişilik terimleriyle de kavramsallaştırılmıştır. A Tipi, proaktif, motive, başarı yönelimli ve çok sabırsız olarak tanımlanabilmektedir. Genellikle “işkolik”tirler ve kalp krizi gibi koroner rahatsızlıklara maruz kalma riskiyle daha fazla karşı karşıyadırlar. B Tipi kişilikler ise aksine rahat, sakin uyumlu olmaya yatkındırlar. Düşük tempolu bir hayat sürerler ve nadiren koroner rahatsızlıklara yakalanma riski altındadırlar. Kişiliğin bu sınıflamasının, bireyin yalnızca belirli yönlerini kapsamasının yanında klinik çerçevede ve sağlıkla ilişkili alanlarda da önemi kanıtlanmıştır (Chamorro-Premuzic, 2014, s. 35).

Son yirmi yılda, A Tipi ve B Tipi kişilik davranış kalıplarının zıt kutupları, iş dünyası, tıp ve psikoloji araştırmacıları tarafından ilgi konusu olmuştur (Hicks & Mehta, 2018, s. 50).

#### **1.3.5.1. A Tipi Kişilik**

Amerikalı iki kardiyolog olan Friedman ve Rosenman klinik gözlemleri sırasında çok sayıda koroner kalp hastasını, A tipi kişilik olarak nitelendirdikleri, karakteristik bir davranış şekli ve duygusal reaksiyonlar verdiklerini gözlemlemiştir (Kunnanatt, 2003).

Friedman ve Rosenman (1974), koroner kalp hastalarının %50'sinde risk faktörü söz konusu olmamasına karşın koroner kalp hastalığının görüldüğünü tespit etmişlerdir. 35-59 yaşları arasındaki 3524 erkek hastayı 15 yıl boyunca izlemiştir. Araştırmaları sonucunda koroner kalp hastalığına neden olan risk faktörlerinden bağımsız olarak

bireylerin A tipi kişilik olarak nitelendirdikleri bazı davranış biçimlerinin koroner kalp hastalığına neden olduğunu bildirmişlerdir (Cüceloğlu, 2006, s. 324).

A tipi kişilik davranışları ile koroner kalp hastalığı oluşumu arasındaki ilişkiler üzerine (Rosenman ve diğ.) tarafından yapılan araştırmada A tipi davranış özellikleri görülen erkeklerde zorlayıcı yoğun rekabet davranışı daha fazla olduğu görülmüştür. A tipi davranış sergileyen erkeklerin bu tür davranış sergilemeyen B tipi kişiliklere göre daha fazla koroner kalp hastalığı taşıdığı sonucu tespit edilmiştir (Dimsdale ve diğ., 1978, s. 583).

Friedman ve Rosenman (1964), A tipi kişilik özelliklere sahip bireylerin özelliklerini, sürekli ulaşabileceği zor hedefler belirleyen, rekabet etmeye istekli olmak, tanınma ve ilerleme için ısrarcı bir arzuya sahip olmak, birçok faaliyeti bir seferde yapmaya çalışmak, hızlı fiziksel hareketlerin olması, olağan dışı zihinsel ve fiziksel uyanıklık, saldırgan ve düşmanca duygulara sahip olmak olarak belirtmişlerdir (Kunnamatt, 2003).

Bu özelliklere ek olarak A tipi kişiliğe sahip olan bireyler idealist olmalarının yanı sıra mükemmeliyetçi, mücadeleci, kaybetmeyi kabullenemeyen, öfkeli tavırlar sergileyebilen, eleştirmekten kaçınmayan, aceleci, üstlenilen görevlerin beklenen zamanda bitirme çabası içinde bulunan, sözlerinde sadık, sorumluluk bilinci sahibi, çoğunluğu bencil, bireysel çıkarlarını birçok şeyin önünde gören, başarmak ve kazanmak için işlerini oldukça önemseyen kişilik özelliklerine sahiptirler (Eren, 2001, s. 305-306). Yarışmacı bir doğaya sahip ve öfkelidirler. Olaylar karşısında çoğunlukla hemen parlarlar (Lelord & Andre, 2014).

A tipi davranış biçimine sahip olan bireylerin özellikleri, yoğun dürtülerin olması, ihtiraslı, birçok işin sorumluluğunu kendi üzerlerine almak ve zamana karşı yarışmak olarak belirtilmektedir. Bu tür kişiliğe sahip olan bireyler, kendilerini sürekli bir mücadelenin içinde hissetmekte ve mücadele sonucunda ise mümkün olan en kısa zamanda çok fazla şeyi elde etmek istemektedirler (Baltaş & Baltaş, 2013, s. 146).

A tipi kişilikler çoğunlukla başkalarını, zamana karşı verdiği yarışı frenleyen kişiler olarak algılamaktadırlar. Öte yandan, söz konusu olan, ister üstün gelmek istediği bir tartışma, ister önemsiz bir tenis maçı olsun aniden ön plana çıkan bir rekabet anlayışına sahiptirler. Karşıındakileri bir rakip ya da işine takoz koyan kişiler olarak

algılamaları, onların başkaları ile sürekli bir mücadele içerisinde olmasına neden olmaktadır (Lelord & Andre, 2014, s. 158-159).

A tipi kişilik davranışı gösteren bireyler için günlük yaşamda her olay sanki bir meydan okumadır, olay ne olursa olsun, ister büyük bir anlaşmayı tartışmak ya da bir otomobil tamir faturası olsun, bütün güçlerini seferber etmektedirler. Kanadalı psikolog Roskies A tipi kişilik yapısına sahip olan bireylerin özelliklerini: *“A tipi kişilik için her anlaşmazlık bir nükleer savaştır”*. A tipinin sloganı *“bütün olayları kontrol edebilme durumuna gelmeliyim”*, *“aldığım her işi başarmalıyım”* olarak ifade etmektedir (Lelord & Andre, 2014, s. 160).

### **1.3.5.2. B Tipi Kişilik**

B Tipi Kişilik, sakin, uyumlu, rekabeti tercih etmeyen, sabırlı, rahat, uysal, zaman baskısı hissetmeyen ve soğukkanlı bireylerdir (Eren, 2001, s. 507). Bu özellikleri neticesinde boş zaman etkinliklerine de zaman ayırırlar. Rekabetçi olmamaları sonucunda kendilerini daha fazla güvende hissederler. Kolay sinirlenmezler. Yaptıkları işten zevk de alabilirler. Esnek bir yaşam tercih ettikleri için sakin ve düzenli çalışırlar. Bu özellikleri onlarda suçluluk gibi bir duygu oluşturmaz (Durna, 2005, s. 4).

B tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, yarıştan ve rekabetten hoşlanmadıkları için mükemmeli yakalamaya uğraşmazlar. Telaşsız, sakin, yumuşak, sabırlı, zaman baskısı hissetmeyen, sorumluluk duyguları fazla olmayan ve olayları akışına bırakmayı tercih eden kişilerdir. Başarılarının amirleri tarafından takdir edilmesi çok önem taşımaz. Kendilerine ve yakınlarına zaman ayırıp hobilerle uğraşmak gibi sosyal etkinlikleri tercih ederler. Hatalarını kabullenebilirler. En önemli sorunlarda bile çevrelerindeki insanları rahatlatmanın bir yolunu bulurlar. A tipi kişiliklere göre daha az stresli olmaları nedeniyle stresten kaynaklanabilecek sorunlardan çok etkilenmezler (Eren, 2001, s. 306).

B tipi kişilik genellikle daha düşük bir stres seviyesinde yaşar ve genellikle istikrarlı bir şekilde çalışır, başarılarından zevk alır, ancak strese girmez ve fikir ve kavramları keşfetmekten zevk alır. B Tipi kişilik için stres çok daha kolay ele alınabilir. Bu bireyler kaygı çekmezler ve bu nedenle kalp hastalığı gibi rahatsızlıktan muzdarip olma riskini azaltırlar. B Tipi kişilik sakin ve kolay bir tavır sergileyen bireylerdir eğlenceli ve nispeten daha az rekabetçidir (Long vd., 2015, s. 19).

B tipi kişiler başarıdan zevk alırlar, başarıya ulaşmadıklarında fiziksel veya zihinsel stresi göz ardı etme eğilimindedirler. B tipi bireyler yazar, danışman, terapist, aktör gibi yaratıcılık isteyen kariyerlere ilgi duyuyor (Verma & Mansuri, 2018, s. 470).

Hiçbir birey A tipi veya B tipi kişilik özelliklerinin hepsine birden sahip değildir. A tipi ve B tipi olarak nitelendirilen bireyler bu tipler için belirtilmiş olan özelliklerin bazılarını taşıyabilir. Bu tipler için belirtilmiş olan özelliklerle bireylerin hangi tipe karşı daha yatkınlık gösterdiği tespit edilebilmektedir (Eren, 2001, s. 306).

Kişilik özelliklerin incelenmesiyle bireylerin ne derecede A tipi ve ne derecede B tipi davranışlar sergilediği belirlenebilmektedir (Burger, 2006, s. 300). Bireyde bulunan A tipi davranış biçiminin özelliklerinin sayısı ve şiddeti, A ve B davranış tiplerini birbirinden ayırmaktadır (Baltaş & Baltaş, 2013, s. 146-147).

İlgili literatür tarandığında tüm insanların yüzde yüz A tipi veya B tipi kişiliğe sahip gibi kesin bir şekilde kategorize edilemeyeceği, bireylerin davranışlarının bu iki tip özellikleri arasında geçişken olabileceği, her bireyin zaman ve mekana bağlı olarak olaylar karşısında o zamanki ruh hallerine göre A ve B tipi davranış özellikleri sergileyebileceği, kimi insanların ortalama davranışlarında A tipi kişilik özelliklerinin ağırlıkta olduğu, kimi insanların ortalama davranışlarında ise B tipi kişilik özelliklerinin ağırlıkta olduğu söylenmektedir. Ayrıca çalışma hayatında iki kişilik tipinden birinin daha üstün başarılıdır şeklinde kıyaslanma yapılamayacağı gibi bireylerin başarıları farklı şekilde elde ettiği belirtilmektedir. Fakat A tipi kişilik özellikleri gösteren bireylerin kalp hastalıklarına yakalanma riskinin daha fazla olacağı belirtilmektedir.

İlgili literatürdeki çalışmaların ışığı altında A tipi ve B tipi kişiliğe sahip olan bireylerin özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür;

- A tipi kişilik özellikleri; mükemmeliyetçi, her zaman rekabet duygusu içinde olma, işine fazlasıyla odaklanma, acil zaman baskısı hissetme, hareketli, başarı odaklı, kaygılı, strese daha fazla tepki gösterme, saldırgan, katı tutum içinde olma, kendisine az zaman ayırma.
- B tipi kişilik özellikleri; sabırlı, daha az rekabetçi, rahat tavırlı, işleri oluruna bırakma, yaptığı işten zevk alma, kendine fazla zaman ayırma, sosyal kişi olma eğilimi yüksek, bir şeyleri tek tek yapma, stresli durumlarla daha iyi başa çıkma.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde performans kavramına, iş performansı kavramına, iş performansı boyutlarına, iş performansını etkileyen unsurlara/faktörlere, performansı değerlendirmenin önemine/amacına, performans değerlendirme yöntemlerine ve performans değerlendiricilerin belirlenmesine değinilecektir.

#### 2.1. Performans ve İş Performansı

Performansın Türk Dil Kurumu Sözlükleri karşılığı “başarıdır” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Performans kavramı, daha çok çalışanların etkinliklerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Amaçlara ulaşılmasında ve kendilerine verilen görevleri istenilen şartlarda yerine getiren kişiler için, performansı yüksek denir (Eroğlu, 2011, s. 456).

Performans, önceden belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yürütülen faaliyet sonucunda ulaşılacak amaçların ve hedeflerin nitel ve nicel şekilde belirlenmesidir. Performans değerlerinin görünmesi için, yürütülen faaliyet sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, özneliği azaltılmış, anlatılabilir, nesneliği artırılmış şeklinde açıklanmasında kullanılan ölçüdür (Akal, 2005, s. 17).

Sonnentag ve Freese (2002), Örgütler, yöneticiler ve iş görenler açısından iş performansı temel bir olgudur. Örgütlerin buldukları sektörde rekabet edebilir ve kurumsal hedeflerine ulaşabilir olmaları için yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duyulur. Örgütler ve çalışanlar için yüksek iş performansı oldukça önemlidir. Çalışanın görevlerini yerine getirmek, işten yüksek başarı elde etmek, kişiler için bir gurur, beceri, iş tatmini kaynağı olduğu gibi; iş performansı, ücret artışı, daha iyi kariyer, sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun temel koşuludur (akt. Yelboğa, 2006).

İş performansı, çalışanların örgüt hedeflerine katkıda bulunması, ölçülebilir eylemleri, davranışları ve bunların sonuçları olarak tanımlanabilir (Viswesvaran & Ones, 2000).



İş performansı her çalışanın hedeflenen amaçlara ulaşmak için belirlenen süre içinde göstermiş olduğu nitel veya nicel performansın toplamıdır.

## **2.2. İş Performans Boyutları**

İş performansı, çalışan bireyin işini ne kadar iyi gerçekleştirdiğidir ve genellikle bir çalışanın kendisine verilen iş görevlerini yerine getirmesinin haricinde bir değerlendirmesidir (Sykes & Venkatesh, 2017, s. 919).

Literatür araştırmasında iş performansı olgusu çok boyutlu olduğu fakat iş performansını en iyi ifade eden iki alt boyut olan görev performansı (task performance) ve bağlamsal performans (contextual performance) olduğu görülmektedir.

### **2.2.1. Görev Performansı**

Görev performansı, bir çalışanın resmi olarak belirlenmiş görevlerini yapma yeterliliğini ifade eder (Koopmans, vd., 2013, s. 63).

Bir hammaddenin mala/hizmete dönüştürülmesi veya yönetim görevlerine katkı sağlayacak görev ve sorumluluklarını yerine getirmektir. Örneğin, fabrikada bir mal üretimi, mağazada bir malın satışı, malların dağıtımı, planlama, koordinasyon, personel faaliyetlerin idaresidir (Robbins & Judge, 2015, s. 565).

Görev performansı resmi olarak belirlenmiş görev tanımları kapsamına giren ana dönüşümlerin oluşturulması ve faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik bir performanstır. Örneğin hastanede ameliyatın gerçekleştirilmesi, itfaiyenin yangın söndürme operasyonu. Bu açıdan görev performansı için daha çok işin ustalığı veya mesleki yönü ile ilgili olduğu belirtilebilir (Bağcı, 2014, s. 4).

Buna göre görev performansı, örgütlerde iş süreçlerin devamlılığı teknolojinin yanında çalışanların teknik bilgisi, mesleki beceri, mesleki yeterlilik ile doğrudan ilişkili olan iş performans boyutudur. Görev performansı, bir işi diğer işlerden ayırt eden işin temel görev ve sorumluluklarını ifade eder (Jawahar & Carr, 2007).

Borman ve Motowidlo (1993), Görev performansı, işverenlerin kuruluşun teknik alanına katkıda bulunan faaliyetleri doğrudan ya da teknolojik sürecinin bir bölümünü uygulayarak dolaylı şekilde ihtiyaç olunan malzemeyi ve hizmeti sağlayarak gerçekleştirdikleri etkinlik olarak tanımlanabilir (akt. Borman & Motowidlo, 1997).

Görev performansı, kişinin kendi görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi için görev yeterliliğini ve motivasyonunu içerir. Görev performansının özü işe özgü görevlerde yeterlidir (Motowidlo & Scotter, 1996).

### **2.2.2. Bağlamsal Performans**

İlgili yazın incelendiğinde bağlamsal performans için kurumsal performans, vatandaşlık performansı gibi ifadeler de kullanılmıştır. Vatandaşlık performansı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütsel vatandaşlık davranışlarında olduğu gibi çalışanın belirlenmiş görev tanımında olmayan, çalışanın kendi isteği ile yaptığı, örgütün hedeflerine ulaşma yararını gözeten davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı karşılık beklenmeksizin kendiliğinden yapılmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009, s. 61). Nitekim, temel iş görevlerinin yerine getirilmesiyle birlikte çalışanların tanımlanmış rolleri dışında hareket etmesi söz konusudur.

Bağlamsal performans, merkezi iş görevlerinin gerçekleştirildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen ekip çalışması, örgütsel hedefleri desteklemek, örgütün başarısı için karşılık beklemeden gönüllü davranışlarda bulunma gibi çalışanın davranışlarını ifade eder (Koopmans, vd., 2013, s. 63).

Bağlamsal faaliyetler arasında, işin resmen bir parçası olmayan faaliyetlerin yerine getirilmesi için gönüllü olunması, görevlerin yerine getirilmesi için kurumdaki diğer kişilerle yardım ve iş birliği yapılması bulunmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997).

Bağlamsal performans, çalışanların değerlendirilmesi bakımından önemli olduğu söylenebilir. Özellikle, herhangi bir çalışanın bağlamsal performans davranışı sergilemesi durumunda, örgütte bulunan diğer çalışanların bu tür bir performansı gerçekleştirmediklerinde dikkat çekici olup çalışana olumlu şekilde yansımaktadır (Bağcı, 2014).

Yukarıdaki açıklamalar ışığı altında özetlenirse, bağlamsal performans kavramı resmi iş tanımı içerisinde yer almayan, çalışanların sorumluluk duygusunun yoğun olduğu, daha iyisi için katkıda bulunma duygusu ile hareket edilmesi gibi iyi niyetin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır.

Motowidlo ve Scotter (1994), Bağlamsal performansı, teorik çizim ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar sonucunda beş kategoride sınıflandırmışlardır.

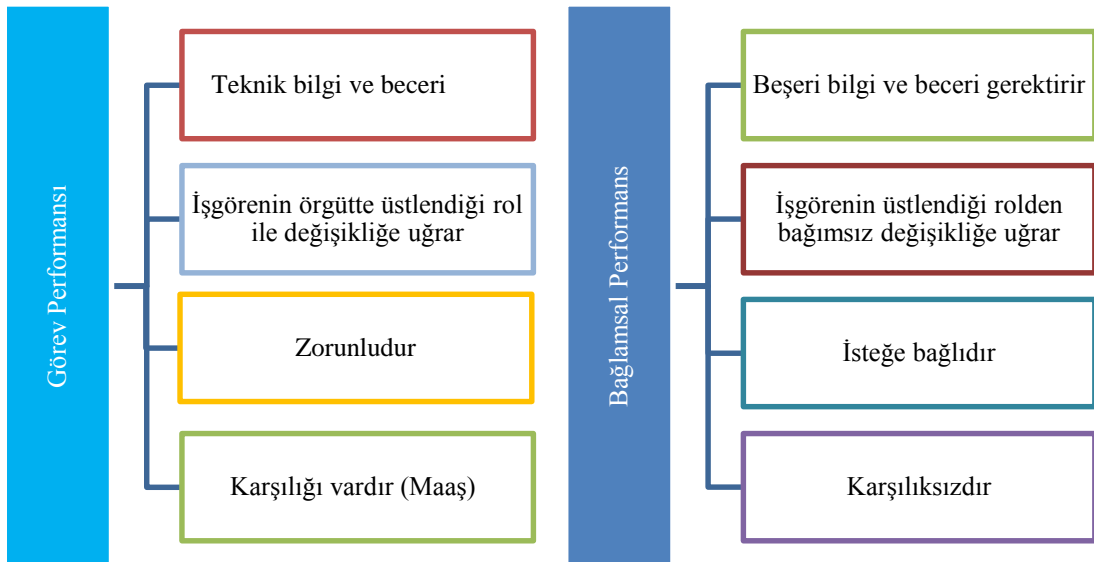
Bunlar;

- “Bir işin resmen parçası olmayan faaliyetleri yerine getirmek için gönüllü olarak görevi yerine getirmek,
- Kendi görev ve faaliyetlerini başarı ile tamamlamak için gerektiğinde olağanüstü istekli olma,
- Başkalarına yardım etmek ve iş birliği yapmak,
- Kişisel olarak uygun olmadığında bile örgütsel kural ve prosedürleri riayet etmek,
- Örgütsel hedefleri desteklemek, savunmak ve onaylamak.”

Bağlamsal performans kişilerarası becerileri, iyi çalışma ilişkilerini sürdürme ve başkalarının görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olma motivasyonunu içerir (Motowidlo & Scotter, 1996).

Bağlamsal performansın görev performansına nazaran örgütsel, psikolojik ve çevresel çıktılarının daha hızlı alınabileceği bir performans olduğunu belirtmişlerdir. Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklar Tablo 2’de gösterilmektedir (akt. Çetin, 2015).

**Tablo 2. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar**



### 2.3. İş Performansını Etkileyen Unsurlar

Organizasyon içerisindeki her çalışan, hiç kuşkusuz, farklı bireysel özellikleri sahiptir. İnsanların benzer yönlerle ve ortak amaçlara sahip olmasına rağmen beceri ve kabiliyetleri birbirinden farklıdır. Öyle ki, benzer işler yapan bireylerin bazıları diğerlerine göre görevlerini daha iyi yerine getirirler. Sonuçta, örgütteki herkesin iş başarısı farklılık gösterir (Eroğlu, 2011, s. 434-435).

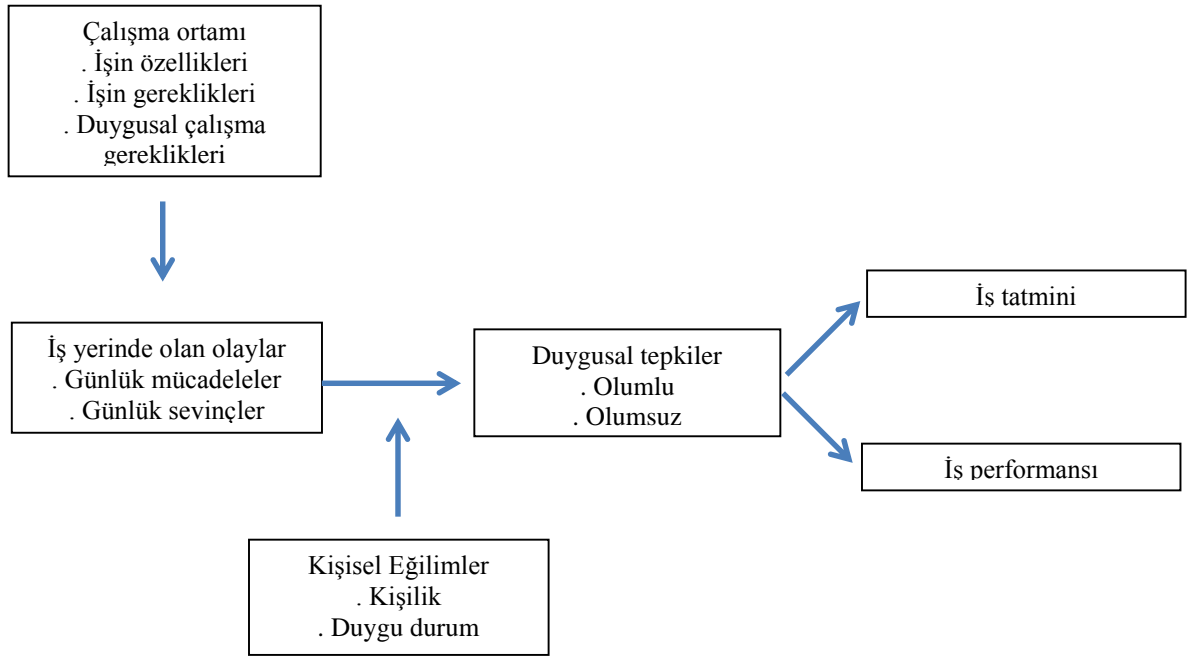
İş tatmininin performansı daha çok olumlu yönde etkilediği düşüncesiyle Vrooms'un (1964) çalışması, performansın iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamamanın doğal sonucu olduğu fikrine dayanan çalışmaları ile desteklenmektedir. Araştırmacılar iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi çeşitli yönlerden incelemiştir. Düşük maaşlar ve zor çalışma koşulları cesaret kırıcı faktörlerdir; yöneticileri, meslektaşları ve topluluğu tarafından takdir edilmesi, istikrarlı bir iş ve gelir motivasyonu etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Al-Ahmadi, 2009).

Ermenistan'daki ana sağlık hizmeti sağlayıcılarıyla (285 ebe ile hemşire) yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların performanslarını etkileyen unsurları hakkında şu değerlendirmelerde bulundular (Fort ve Voltero, 2004, s.6);

- İş tanımına sahip olmak,
- Parasal olmayan teşviklerin işverenden ve organizasyondan alınması, performansı engellemeyecek zam ve promosyon fırsatlarından yararlanmak,
- İş organizasyonundan memnun olmak,
- Yapılacak işten önce gerekli donanım, alet ve malzemeye sahip olması ve kullanılacak malzeme hakkında bilgi sahibi olmak,
- İş gören yapılacak iş hakkında gerekli eğitim ve beceriye sahip olmak,
- Performans değerlendirmelerini alma.

Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım, algılarımızı şekillendirecek, iş hayatımızı ve bunun da ötesinde hayatımızı etkiler; zira algılarımız gerçekliğimizi oluşturur. Duygusal olaylar teorisi modeli, çalışanların iş yerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve tepkilerin iş performansını ve memnuniyeti nasıl etkilediğini gösterir. Duygusal Olaylar Teorisi Şekil 3'te özetlenmektedir. Bu teori, duyguların, çalışma ortamında gerçekleşen bir olaya tepki olduklarını kabul etmekle işe başlar (Robbins & Judge, 2015, s. 111).

### Şekil 3. Duygusal Olaylar Teorisi



**Kaynak:** akt. Robbins & Judge, 2015, s. 112

Duygusal olaylar teorisine göre yapılan testler aşağıdaki sonuçları vermiştir (Fisher, 2002);

- Bir duygusal evre, birçok duygusal deneyimin birleşimidir. Tek bir olay sonucu ortaya çıkar. Farklı duygular ile duygu durumunu içerir.
- Bir olaya ait ve onun için hissettiğimiz duygular, aynı olayın duygusal geçmişi ile birlikte iş tatminimizi etkiler.
- Duygular ve duygu durumlar zamanla dalgalandıkları için performans üzerine etkileri de dalgalanma gösterir.
- Duygusal kaynaklı davranışlar kısa sürer ve çok fazla çeşitlilik gösterir.
- Olumlu olan duyguların bile işin gerektirdiği tavırlar ile uyumsuz olduğu düşünülürse, duygular performansı olumsuz yönde etkiler.

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) tarafından yapılan alan araştırmasında, örgütsel vatandaşlık davranışların iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu, bireylerin yaptıkları işten tatmin olmalarının iş performansını artırdığı, örgütsel bağlılığın bireysel iş performansını pozitif yönde etkilediği bildirilmiştir. Yapılan başka bir çalışmada, kariyeriyle performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iş tatminiyle iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gül & Oktay, 2009).

Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan araştırmada, algılanan örgütsel desteğin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak arttırdığı, algılanan güvenin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını arttırdığı, algılanan gelişim kültürünün iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını arttırdığını bildirmişlerdir. Başka bir araştırmada ise, örgütsel sinizmin, iş performansını ve iş tatminini kısmen ve negatif yönde etkilediği, iş tatmininin de iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmış ve bu sonuçlarla birlikte iş tatmininin, örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu bildirilmiştir (Kahya, 2013).

#### **2.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı**

İlk olarak 1990'lı yılların başlarında organizasyonlarda iş görenlerin başarı seviyelerinin ya da performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ABD'de kamu sektöründe görülmüştür. İlerleyen zamanlarda, F. Taylor'un iş ölçümü uygulamalarıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi amacı ile işletmelerde bilimsel şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, iş görenlerin belli bir periyottaki eylemi, başarı düzeylerini ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerini belirlemek için yapılan çalışmalardır (Mucuk, 2011, s. 334).

Örgütlerin verimliliği, sermaye ve teknolojinin yanında insan kaynakları çok önemlidir. Çünkü çalışanların yapıp yapmadıkları şeyler örgüt verimliliğini etkiler. Dolayısıyla örgütün rekabet üstünlüğünü ve verimliliğini sağlaması açısından öneme sahip olan performans değerlendirme aynı zamanda çalışanlar açısından da önemlidir. Bir birey işe alındığında yapacağı iş için eğitim aldıktan sonra iş performansının beklenen ölçütlere nasıl ulaşacağını bilmek isteyecektir. Çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilecekleri düşüncesi çok önemlidir. Çalışanlar, performanslarını iyileştirmek ve geliştirmek, mevkilerinde yükselebilmek için neler yapabileceklerini bilmek isteyeceklerdir. Böylece performans değerlendirmenin gerekliliği ortaya konulmaktadır (Bingöl, 2013, s. 371).

Performans değerlendirme birçok amaca hizmet eder. Birisi; görevde yükselme, daha yüksek maaş ve işten ilişğin kesilmesi gibi genel insan kaynakları kararları alan yöneticilere yardım etmektir. Değerlendirmeler aynı zamanda, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirler. Son olarak da çalışanlara örgütün performanslarını nasıl gördüğünü

belirten geri bildirimini sağlar ve liyakate dayalı ücret artışlarını içeren ödül dağıtımını için temel oluşturur (Robbins & Judge, 2015, s. 565).

Performans değerlendirme, bir işletmede çalışan bireylerin bilgi, beceri ve zayıf yönlerini sistematik olarak ortaya koyar. Çalışanın işte gösterdiği başarı, o işin gerekliliklerine göre değerlendirilmesi sürecidir (Tınaz, 2013, s. 81).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi içerisinde geçerli olan modern yaklaşımlardan biridir. Performans değerlendirmesi, yöneticiler tarafından her bir çalışanın belirli zaman dilimi içindeki faaliyetleri sonucu elde ettiği sonuç ve başarıların analizi ve değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi çalışanın verimliliğini ve üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak da görülebilir. Ayrıca performans değerlendirme çalışanın örgüt içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesi olarak da tanımlanabilir (Ersen, 1997, s. 113). Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarılarının sonuçlarını değerlendirir. Diğer taraftan kurum, kişi ile yaptığı anlaşma koşulların ne kadarının yerine getirildiği, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin işe yansımaya düzeyini, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara hangi oranda ulaştığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır (Fındıkçı, 2003, s. 298).

Performans değerlendirme; üst-ast iletişiminin sağlanabilmesi, karşılıklı taleplerin ifade edilebilmesi, çalışanların işlerini ne derece başarabildiklerinin tespit edilebilmesi, bilgi ve becerilerinin yeterliğinin belirlenebilmesi, yetkinliklerinin devam edildiğinden emin olunabilmesi, çalışanların motivasyonunun ve kuruma bağlılığının artırılması amacıyla verimli ve etkin bir şekilde çalışmanın sağlanabilmesi, iyi performansın pekiştirilebilmesi, kötü olan performansın da sebeplerinin araştırılıp çözümlenebilmesi, çalışanın bireysel çalışma seviyesini kontrol edebilmesi, üstlerin kariyer planlaması yapabilmesi, geliştirme taleplerine cevap verilebilmesi amacıyla yapılmaktadır (Balçık, vd., 2016).

Performans değerlendirmenin ana amacı, çalışan performansının gerçek olarak ölçülmesidir. Elde edilen ölçüm değerleri çalışanlara dağıtılacak ödüllerin temelini oluşturacaktır. Değerlendirmelerin hatalı olması veya uygun olmayan kriterlerin kullanılması çalışanların gereğinden fazla veya az ödüllendirmesi sonucunu meydana getirir. Performans değerlendirme içeriği aynı zamanda çalışanın memnuniyetini ve performansını etkiler. Değerlendirme özellikle davranış ve sonuç odaklı kriterlere göre

yapıldığında, kariyer kadar performans konuları tartışıldığında ve çalışana değerlendirme sürecine katılması için fırsat verildiğinde performans ve memnuniyet artar (Robbins & Judge, 2015, s. 577).

Performans yönetim (değerlendirme) sisteminin öncelikli amacı, organizasyonun amaçlanan hedeflerinin ve çalışanların gelişiminin sağlanması için ihtiyaçların tespit edilmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi şeklinde oluşmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin ideal koşullarda, adil olarak uygulanması ile elde edilecek sonuçlar, insan kaynakları bölümünde bulunan diğer alt sistemlere girdi şeklinde kullanılabilir (Işığışok, 2008, s. 3). Ayrıca çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişmeye açık potansiyellerini, işteki tutum ve davranışları ile işteki verimliliğini gösteren etkin bir geri bildirim mekanizması oluşturur.

Performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey, bir kuruluşta işlerin iyi gidip gitmediğini nesnel bir ölçüsü olarak, o kuruluşta çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır (Palmer, 1993, s. 7).

Tınaz (2013, s. 82-83), işletmelerdeki insan kaynakları bölümleri için önemli işlevlerden biri olan performans değerlendirmelerinin amaçlarını şu şekilde belirtmiştir;

- *“İş performansı hakkında bilgi edinmektir. Ücret yönetimi, terfiler, atamalar, işten ayırma, eğitim gibi yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgilere dayanır.*
- *Çalışanların iş tanımlarında ve iş gerekliliklerinde saptanmış olan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamaktır.*
- *Çalışanlara kendi çalışmalarını hakkında geri bildirim sağlamak.*
- *Çalışanları iyi olan yönleri ve eksik yönleri hakkında bilgilendirmek.*
- *Çalışanların yaptıkları iş ve çalışma koşulları hakkında düşünce ve beklentilerini serbestçe söyleyebileceklerine olanak tanımak.*
- *Çalışanlar arasında başarıları saptamak.*
- *Ödüllendirme alt yapısını oluşturmak.*
- *İhtiyaç duyulan eğitimi tespit etmek.*
- *İstihdam edilen personelin başarısını ölçmek.”*

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, çalışanların performansını iyileştirmektir (Bingöl, 2013, s. 375). Fındıkçı (2003, s. 300-301), performans değerlendirmenin yararlarını şu şekilde sıralamıştır;



- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanların üstleriyle bir iletişim kanalı kurulmasını sağlar ve sürekli bir geri bildirim oluşturarak çalışanın geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve çalıştığı kuruma olan katkısını görmeye yardımcı olur.
- Çalışanlar, hedeflerine ne kadar ulaştıklarını görme fırsatı elde ederler.
- Çalışanlar iş başarıları hakkında fikir sahibi olma ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak veriler elde edilir.

## **2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirmesi insanların kendilerine verilen görevleri ne ölçüde iyi yaptığını ölçmek için kullanılan formel bir yöntemdir. Nihai hedefi kişisel amaçları ortaya çıkarmak, iyi performansı cesaretlendirmek, geribildirim sunmak ve kötü performansı düzeltmektir (Luecke, 2015, s. 133).

Performans değerlendirmesinde işletmenin ya da değerlendirilenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve iş görenler arasında ayırım yapmadan nesnel bir değerlendirmeyi gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 109).

İşletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemi, örgütsel gereksinimlere ve kültüre göre farklılık gösterir (Tınaz, 2013, s. 85).

Her ne kadar örgütün kullandığı performans değerlendirme yöntemi örgütün gereksinim ve örgüt kültürüne özgü olması gerekiyorsa da uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 2013, s. 390).

Yöneticiler, çok sayıda değerlendirme yöntemi arasında tercihte bulunabilir. Seçilen performans değerlendirme sisteminin türü amacına bağlıdır. Eğer temel amaç

terfi ettirilecek kişilerin seçimi ya da başarı ödülü artışları ise değerlendirme ölçeği gibi geleneksel bir yöntem uygun olabilir (Mondy, 2017, s. 204).

Çalışanların değerlendirilmesinde çeşitli kıstaslar kullanılmaktadır. İlgili kıstaslar Tablo 3'te gösterilmektedir (akt. Örucü, 2013, s. 382).

**Tablo 3. Değerlendirmede Kullanılan Nitelikler**

İşe devamlılık	Kendini ifade etme: yazılı veya sözel
Diğerleriyle çalışma yeteneği	Liderlik stilleri ve yetenekleri
Girişimcilik	Teknik yetenek
Yaratıcı yetenekler	Teknik bilgi
İlgi alanı	Yeni şeyler kavrama yeteneği
Yargılama yetenekleri	Özgünlük ve problem çözme becerisi
Erdemlilik	Üstlenen sorumluluğu yerine getirme kapasitesi
Muhakeme etme yeteneği	Astları tarafından kabul edilme seviyesi
Uygun olduğu alan	Sistem ve prosedürler hakkında bilgisi
Dürüstlük ve içtenlik	Gelişme için sunulan önerilerin kalitesi
İşte detaylı olma ve örgütsel bilgi	

Çalışanların performans düzeylerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri olarak; Kritik Olaylar Yöntemi, Grafik Skalaları Yöntemi, Karşılaştırma Yöntemi, Zorlanmış Dağılım Yöntemi, Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi (Bingöl, 2013 s. 390-397) ve 360 Derece Değerlendirme Yöntemi (Örucü, 2013, s. 394) gibi yöntemler kullanılabilir.

Bu yöntemlerin her biri ayrı ayrı kullanılabilmesi gibi, birden fazla yöntemi kullanılmaları mümkündür. Böylece, çalışanların tek bir bakış açısından ziyade çoklu bakış açısıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme hatalarının azaltılması sağlanmış olur (Işığışok, 2008).

### **2.5.1. Kritik Olaylar Yöntemi**

Değerlendiriciyi işin etkili bir şekilde yapılması arasındaki farklılıklara odaklar. Değerlendirme uzmanı bireylerin kişilik özelliklerini değil, özel davranışlarının gerekçelerini, özellikle etkili veya etkisiz bir durumda ne yaptığını açıklar. Kritik olaylar gibi bir liste arzu edilen çalışan davranışları ve onların gelişim ihtiyaçlarını gösteren zengin bir örnek seti sağlar (Robbins & Judge, 2015, s. 568).

Bu yöntemde yönetici çalışanı iş başında gözleyerek iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyalarına işlemedir (Palmer, 1993, s. 47).

Bu yöntemde, performans değerlendirme dönemi içinde bireyin yaptığı önemli pozitif ve negatif olayları kaydeden yönetici, bireyi bu olayların işletmeyi ve çalışanın departmanını nasıl etkilediğine bağlı olarak değerlendirir (Tınaz, 2013, s. 87).

Bu türden bir eylem, “kritik bir olay”, departmanın etkinliğini olumlu ya da olumsuz olarak anlamlı şekilde etkilediğinde, yönetici onu kaydeder. Değerlendirmeci, değerlendirme periyodunun sonunda bu kayıtları diğer verilerle birlikte çalışan performansını değerlendirmek için kullanır. Bu yöntemde, değerlendirmenin sadece son birkaç hafta ya da aya odaklanmak yerine tüm değerlendirme periyodunu kapsamı daha olasıdır (Mondy, 2017, s. 207).

### **2.5.2. Grafik Skalaları**

Bu yöntem de değerlendirici, işin niceliği ve niteliği, iş birliği, güvenilirlik, işe devam, işe devamsızlık ve girişkenlik gibi performans boyutlarını kapsayan kısımlarını izler ve her birini artan bir ölçek üzerinde değerlendirir (Robbins & Judge, 2015, s. 568).

Değerlendirici bir çizelgeyle değerlendirecek kişiyi skalada yer alan niteliklere göre değerlendirir. Grafik skalası, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir skala üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirme esasına dayanır. Bunun için genelde; “Üstün”, “İyi”, “Tatminkâr”, “Marjinal” ve “Tatmin edici olmayan” şeklinde bir skala oluşturulur (Bingöl, 2013, s. 390-391).

### **2.5.3. Karşılaştırma Yöntemi**

Bir bireyin performansını başka birinin ya da diğerlerinin performansına karşı değerlendirmesidir. En yaygın olarak iki karşılaştırma Grup İçinde Sıralama (Sıralama

Yöntemi) ve Bireysel Sıralama (Adam-Adama Karşılaştırma) şeklindedir (Robbins & Judge, 2015, s. 568).

*Sıralama Yöntemi*; Geleneksel olan sıralama yönteminin esası, bireyi diğer iş görenler ile karşılaştırmasına dayalı bir yöntemdir. Kıyaslanma sonucu iş görenler başarı seviyesine göre sıralanır. Bu yöntem ile değerlendiricinin, kişi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurması söz konusudur. Karşılaştırma yöntemi, tüm çalışanlar, kişisel girişim, tutum ve iş birliği gibi bir ya da birden çok nitelik bakımından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanır (Bingöl, 2013, s. 391).

*Bireysel Sıralama (Adam-Adama Karşılaştırma)*; Bireylerin iyi tanımlanmış bazı özelliklerine göre değerlendirip sıralaması esasını içerir (Tınaz, 2013, s. 86). Bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, dikkatle çalışmak, doğruluk, hız, diğerleriyle iş birliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturmasını öngörür (Bingöl, 2013, s. 391).

#### **2.5.4. Zorlanmış Dağılım Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendiricilerin, çalışanlar arasında değerlendirme yaparken çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğin yüksek başarı ya da düşük başarı ifade eden noktalarında kümelenmelerini engellemek ve tutarsızlıkların önünü almak amacıyla geliştirilmiştir. Süreklilik gösteren beşerî olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler acıma duygusu yüksek ise iş görenleri ölçeğin yüksek noktasına veya orta noktalarda kümelendirebilirler. Bu durum personelin gereksiz yere kayırılması ve korunmasını meydana getirir. İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir. Yöneticilere veya değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre astları her bir boyut üzerinde bölümlere yerleştirme talimatı verilir (Bingöl, 2013, s. 394).

Zorunlu dağılım sistemleri on yıllardır kullanımdadır ve General Electric, Cisco Systems, EDS, Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystems, Goodyear, Ford Motor ve Capital One gibi işletmeler bu sistemleri kullanmaktadır. Zorunlu dağılımı savunan kişiler, bu sistemlerin bütçelemeyi kolaylaştırdığına ve kötü performans sergileyen çalışanlardan kurtulma konusunda çok çekingen olan zayıf yöneticilere karşı önlem alınmasını sağladığına inanmaktadırlar. Yine bu kişiler, zorunlu

sıralamaların yöneticileri çalışanların işlerini nasıl yaptıkları hakkında dürüst olmaları gerektiğini düşünmektedirler (Mondy, 2017, s. 207).

Zorunlu dağılım sistemi bazı prestijli işletmeler tarafından kullanılsa da çoğu yönetici arasında popülerlik kazanabilmiş değildir. Bazı yöneticiler bu sistemin kıyasıya rekabeti, paranoyayı ve genel husumeti artırdığına ve çalışan sadakatine zarar verdiğine inanmaktadır. Çoğu kişi, zorunlu dağılım sistemi gibi “sırala ve işten at” sistemlerinin ekip çalışmasını teşvik eden işletmeler için uygun olmadığına inanmaktadır. Zorunlu dağılım sistemini eleştiren kişiler ise sistemin, yöneticileri, sıra dışı performans sergiliyor olmasa da iyi bir çalışan olan ancak mükemmel bir ekibin içerisinde yer alan bireyi cezalandırmaya zorladığını iddia etmektedirler. Çalışanların zorunlu sıralamaya karşı gelmelerinin başka bir sebebi de sıralamaların işletmelerin işten çıkarmalara daha kolay bahane bulmalarının bir yolu olduğuna dair şüpheli yaklaşımlarıdır (Mondy, 2017, s. 208).

#### **2.5.5. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi**

İşletmelerin belirlenmiş hedeflerine ulaşmaları için insanlar topluluğunun oluşturduğu takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri sebebiyle performans değerlendirme de takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi başarısına bağlı olmayabilir. Örgüt kültürü, bireylerin ayrı ayrı yaptıkları katkı, kullanılan teknoloji, bireylerin iş birliği, mal ve hizmetlerin sunumu için gerekli girdiler ve dış çevre etkileri gibi faktörler pozitif veya negatif olarak takımın başarısını etkileyebilir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 210).

Böyle bir değerlendirme bireysel performansı tam olarak yansıtamaz. Bu sistemde, çalışanların önceden üzerinde anlaştığı dönemsel amaçlar vardır. Örneğin; fireleri %5'e indirmek ya da verimliliği %10 artırmak amaç olarak belirlenmişse, dönem sonundaki değerlendirme, çalışanların bu amaçları gerçekleştirme düzeyleri üzerinden yapılır (Tunçer, 2013).

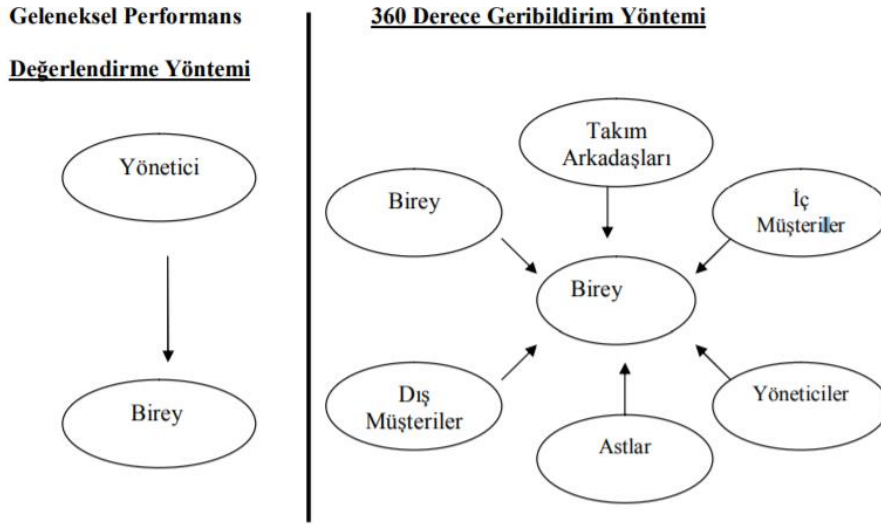
#### **2.5.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

360 derece değerlendirme yönteminin diğerlerinden en belirgin farkı veri kaynağının çok sayıda olmasıdır. 360 derece kavramı hiyerarşik olarak elde edilen performans bilgisine alternatif teşkil eder. 360 derece yöntemi performans yönetim sistemi tasarımının nasıl daha iyi olabileceğini ve iş görenlerin bu sisteme nasıl reaksiyon

gösterdiklerini ölçmek amacıyla kullanılır. Değerlendirme sonucunda ön yargıdan uzak bilgiler sağlanır (Örücü, 2013, s. 394).

360 derece değerlendirme yöntemi bireyin performansı, üstleri, astları, iş arkadaşları, dış müşteriler gibi birden fazla kaynak tarafından değerlendirilerek bireye geri bildirim olarak döner. Geleneksel performans değerlendirme yönteminde ise birey yöneticisi tarafından değerlendirilerek geri bildirim almaktadır (Kara, 2009, s. 55). Şekil 4'te geleneksel performans değerlendirme ve 360 derece geribildirim yöntemi gösterilmektedir.

#### Şekil 4. Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi



Akt. Kara, 2009, s. 55

360 Derece Değerlendirme Sistemi diğer performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak birden fazla kaynak tarafından değerlendirilip bireye geri bildirim olarak sunulmasıdır. Geri bildirim performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. Böylece aynı davranış, birden fazla kaynaktan görüş alınarak değerlendirilebilmekte ve bu doğrultuda kişinin işi gereği ilişkide olduğu bu kaynakların görüşlerinin ortak noktası bulunmaktadır. Bir anlamda geribildirimi anlamlı yapan da budur. Bu sistemde tek tek görüşler değil, görüşlerin bütünselliği önem kazanmaktadır (Uygur & Sarıgül, 2015, s. 193).

## 2.6. Performans Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de değerlendirmeyi kimlerin yapacağıdır (Bingöl, 2013, s. 383).

Kişi ve kurum için pek çok yararlı sonuçları olan performans değerlemesi için birçok değişik yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler; kişisel değerlendirme, üstler tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme, işletme dışındaki kişilerce yapılan değerlendirme (Fındıkçı, 2003, s. 306).

Çalışanların etkileşim içinde olduğu örgüt ve çevresiyle yani iş ilişkisi içinde olduğu taraflarca performans değerlendirmesi yapılabilir.

### 2.6.1. Kendi Kendini Değerlendirme

Kendi kendini değerlendirme yöntemi, üstlerin ve astların kendilerini değerlendirmeleridir. Bu amaçla, bireylerin kendi iş performansları hakkında düşüncelerini beyan etmesidir. Çalışanlar kendi iş başarılarını yönelik fikirlerini nasıl algılıyorsa bir form yardımıyla veya rapor şeklinde belirtip üst amirine verir. Bu yöntemin olumsuz yanı kişinin bireysel yargılara dayanması ve kendine yönelik değerlendirmelerinde öznel olabilme ihtimalinin olmasıdır. Genelde kendi işine hâkim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif olarak değerlendirebileceğine inanılan çalışanlara bu yöntemle performans değerlemesi yapılabilir. Ancak sübjektif özelliği unutulmamalıdır (Fındıkçı, 2003, s. 307). Kişisel planlamayı özendirir (Bingöl, 2013, s. 384).

Çalışanlar, hedeflerini ve değerlendirme için kullanılan kriterleri anlamaları halinde, kendi performanslarını değerlendirmek için oldukça iyi bir konuma sahiptirler. Çoğu kişi yaptıkları işte neyi iyi yaptığını ve hangi yönlerini geliştirmesi gerektiğini bilir. Fırsatlarının olması halinde kendi performanslarını objektif olarak eleştirecekler ve bunu geliştirmek için adımlar atacaktırlar. Çoğu zaman çalışanlar kendilerine karşı amirlerinin olduğundan daha serttirler. Ayrıca, çalışanın gelişimi, çalışanlar için kendilerini geliştirme anlamı taşıdığı için kendi performansını değerlendiren çalışanlar daha yüksek motivasyona sahip olabilirler. Kendi kendini değerlendirme, çalışanlara

amirlerini değerlendirme süreci boyunca yaptıkları her şeyle ilgili bilgilendirme imkânı da sağlar (Mondy, 2017, s. 203-204).

Çalışanların kendi performans değerlendirilmesine katılması, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. İş gören dürüst ve açık sözlü olmaya yöneticilerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olur (Palmer, 1993, s. 52).

Bu yöntemdeki en önemli nokta; kendi kendini değerlendiren kişinin samimi ve doğruları yansıtıyor olmasıdır. Eğer kişi kendisi ile ilgili gerçek bilgileri yansıtmazsa hem kendini geliştirme ve eksiklerini giderme yönünde hem de yönetiminin güvenilirliğinin sağlanması açısından değerlendiricileri zor durumda bırakabilir (Örücü, 2013, s. 392). Kendini değerlendirmenin genel yapısı Tablo 4'te gösterilmektedir (Palmer, 1993, s. 53).

#### **Tablo 4. Özdeğerlendirme Formu**

<p>İŞGÖRENLERE: İş performansınızın kapsamlı bir değerlendirmesini yapabilmek için, sizin kendi performansınız hakkında ne düşündüğünüzü bilmek önem taşıyor. Sorumlu olduğunuz iş alanlarına göre düzenlenen bu form, yorumlarınızı düzenli bir şekilde ifade etmede size yardımcı olacaktır. Aşağıdaki sorulara cevap verin, ayrıca önemli gördüğünüz noktaları ekleyin.</p> <p>Aşağıdaki konularda görüşleriniz nedir?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Taşındığınız sorumluluklar</li><li>2. İş arkadaşlarınız ve yöneticilerle ilişkileriniz.</li><li>3. İşinizin çeşitli yönleriyle ilgili problemlerinizi.</li><li>4. Performansınızın daha iyi olması için gerekenler.</li><li>5. İşinizin daha iyi nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirleriniz.</li><li>6. Bu organizasyon, sizin organizasyondaki rolünüz ve/ya da çalışma ortamınız ve bunun sizin üzerinizdeki etkileri.</li></ol>
--

**Kaynak:** Palmer, 1993, s. 53

Kendi kendini değerlendirmenin, diğer yaklaşımların bir tamamlayıcısı olarak, çalışan katılımına ve gelişimine büyük önem veren yöneticiler için büyük bir cazibesi vardır. Ücretler konusundaki katkısı ise oldukça azdır. Bazı bireyler iyi performansı kendi çabalarına bağlamak ve kötü performansı başkalarına yıkmak konularında çok iyidirler (Mondy, 2017, s. 204).



### **2.6.2. Üstler Tarafından Değerlendirme**

Çalışanın iş performansını hakkında en güncel değerlendirmeyi, çalışanın faaliyetlerini iş başında bizzat gözlemleyerek ve çalışanla sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olan yönetici tarafından yapılır. Üstler tarafından değerlendirme yöntemi olarak yapılan performans değerlendirme, hazırlanan formlar aracılığı ile çalışana ilişkin olarak görüşlerini belirleyen yönetici, bir anlamda çalışanın performansını değerlendirmiş olur (Fındıkçı, 2003, s. 308).

İşletmede, kişinin faaliyetlerini yakından gözlemleyip işin nasıl yapıldığı, başarılı olup olmadığını değerlendirecek olan yöneticinin değerlendirmesi kolay ve anlamlıdır. Ayrıca, yönetici ya da üst sorumlu olduğu bireyin performansından da sorumlu olacaktır. Fakat, yaygın şekilde kullanılmasına rağmen bir yönetici tarafından değerlendiriliyor olması her zaman tarafsız tespitler vermeyebilir (Çetin & Özcan, 2013, s. 125).

Üstler tarafından değerlendirme yönteminin sakıncası, yakın ilişkide bulunmalarından dolayı amirin duyguları etkisinde kalıp öznel değerlendirme yapma olasılığını ortaya çıkartır. İş görenin yaptığı işin yalnızca bir boyutuna odaklanıp performansı iyi ya da kötü olarak değerlendirip bütünü gözden kaçırma ihtimalini barındırır.

### **2.6.3. Astarlar Tarafından Değerlendirme**

Geçmişten bugüne astlarca yapılan değerlendirmeler kültürümüzde olumsuz şekilde algılanmıştır. Ancak bu düşünce biraz değişmiş durumdadır. Bazı işletmeler, yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesinin hem uygun hem de gerekli olduğunu düşünmektedir. Astarların, üstlerinin yönetsel etkinliklerini gözleme açısından mükemmel bir konumda bulduklarını düşünmektedir. Bu yaklaşımın destekçileri, söz konusu yaklaşımın amirlerin çalışma grubunun ihtiyaçlarının farkında olmalarını ve yönetme işini daha iyi yapmalarını sağladığına inanmaktadırlar. Yükseköğretim ortamında derse giren öğretim üyelerin öğrenciler tarafından değerlendirilmeleri yaygın bir uygulamadır. Bu yaklaşımı eleştirenlerse yöneticilerin (ve derslere giren öğretim üyelerinin) kendilerini bir popülerlik yarışmasına kaptırmalarından ya da çalışanların misilleme görmekten korkmalarından endişe duymaktadırlar. Eğer bu yaklaşımın başarılı olma şansı varsa değerlendirmede bulunan kişilerin adlarının gizli kalmasının mutlaka sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanması küçük departmanlarda ve

özellikle de değerlendirme formunun üzerindeki demografik verilerin değerlendirmede bulunan kişileri ortaya koyduğu durumlarda son derece zor olabilir (Mondy, 2017, s. 203).

Astlar tarafından değerlendirme yöntemi, üstlerin değerlendirmelerinin subjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2003, s. 308).

Ancak astlar tarafından değerlendirmede ana sorun, değerlendirmenin kesinlikle örgüt için değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Örneğin astlar amirlerinden, amirler üstlerinden beklenenden daha farklı davranış beklerler (Bingöl, 2013, s. 384).

Astlar tarafından değerlendirme yöntemi, yöneticiye geri bildirim sağlayarak yöneticinin astın gözüyle kendi performans düzeyini öğrenme, eksiklerini ve kendisini geliştirmesi gereken alanları görme imkânı sağlar. Bu yöntemin sakıncası, yönetici ile astlar arasındaki iletişimin iyi olmadığı, görevin yerine getirilmesi aşamalarındaki tutum ve davranışlar veya yöneticinin astlarla iş dışı iyi ilişkileri, bazı durumlarda çok merhametli tutumu astların değerlendirme yaparken öznel davranma olasılığını içermektedir.

#### **2.6.4. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme**

Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme yöntemi gerek üstlerin gerekse astların birbirlerine yönelik değerlemeleri çeşitli sakıncaları taşıdığında performans değerlendirme için eş düzeylilerin görüşlerine de başvurulabilir. Bu yöntemde ana mantık eş düzeylilerin birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif uygulamalar gerçekleştirilebileceği görüşüdür (Fındıkçı, 2003, s. 309).

Örgüt içindeki aynı takımlarda çalışanlar bir birilerini diğer herkesten çok iyi tanırlar. Çalışanlar, çalışma arkadaşlarının iş başarılarını, yeteneklerini, işe karşı tutum ve davranışlarını sahada gözlemlene fırsatı bulurlar. Dolayısıyla çalışanlar kendi arkadaşlarının performansını iyi bilirler. Fakat çalışanların bir birilerine karşı ön yargıları, yapacağı olumlu değerlendirmenin arkadaşını kendisine göre ön plana çıkarabileceği algısı, amirler tarafında kayırılanlar düşüncesi veya çalışma arkadaşlarıyla

olan olumlu sosyal ilişkiler yapılan değerlendirmenin öznel olma olasılığını içermektedir.

Akran değerlendirmelerine ilişkin sorunlardan biri, özellikle ekip içerisinde birbirine yakın çalışan bazı kişilerin birbirini eleştirme konusundaki gönülsüzlüğüdür. Diğer taraftan, bir çalışanın diğer bir çalışanla anlaşmazlık içinde olması halinde, ona saldırmak için elindeki tüm kozları kullanabilir ve bunun sonucunda adil olmayan bir değerlendirme ortaya çıkabilir. Diğer bir sorun ise seyrek olarak etkileşimde bulunan ve doğru bir değerlendirme yapacak kadar bilgi sahibi olmayan akranların durumunda ortaya çıkmaktadır (Mondy, 2017, s. 203).

### **2.6.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme**

İşletmeler en uygun kaynakları en verimli şekilde kullanarak bir değer üretmeyi amaçlarlar. Bu değer insanlara sunulan mal ve hizmetlerdir. Ürün ya da hizmeti alanların düşünceleri, önerileri, olumlu ve olumsuz tepkileri, başarıların devamlılığı için önemlidir. Dolayısıyla müşteri raporları ve müşteri mutluluğu hemen her işletmenin koşulsuz temel amaçları arasında yer almaktadır. Kurumların müşterilerini tatmin etme düzeyleri aslında onların başarılarının bir göstergesidir. Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder (Fındıkçı, 2003, s. 312).

İşletmelerin bu yaklaşımı kullanma sebebi ise söz konusu yaklaşımın müşteriye olan adanmışlığı göstermesi, çalışanları sorumlu tutması ve değişimi teşvik etmesidir. Yöneticiler açısından müşterilere ilişkin hedeflerin genellikle geniş ve stratejik bir niteliği vardır. Daha alt seviyelerdeki çalışanlar açısından ise bu konudaki hedefler daha spesifik olacaktır. Örneğin, amaç, doğru teslimat oranını arttırmak ya da memnuniyetsiz müşterilerin sayısını yarıya indirmek olabilir. Çalışanların hedeflerinin belirlenmesi sürecine katılmaları ve sürece sadece çalışanların kontrolleri dahilinde bulunan faktörlerin dahil edilmesi önemlidir (Mondy, 2017, s. 204).

### **2.6.6. İşletme Dışındaki Kişilerce Yapılan Değerlendirme**

İşletme dışında kişilerce yapılan değerlendirme, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan örgütsel ve bireysel performans alanlarını ortaya çıkarmak amacıyla, örgüt ve birey ile iş ortamında farklı ilişkiler içerisinde olan sendika yöneticileri, meslek birlik

temsilcileri, mal ve hizmet satın alanlar, hizmet tedarik edenler tarafından değerlendirilir (Bingöl, 2013, s. 386).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın kapsamı, hipotezleri, modeli, ana kütlesi ve örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın analiz yöntemleri konularına değinilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı

İdari personelin kişilik özelliklerine göre performans algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilecek olan çalışmanın, bireyin kişilik özelliği ile gösterdiği performansı nasıl gördüğü yönetim açısından önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu durum toplam performans, verimlilik ve başarı unsuruna yansıtacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda ilgili çalışma, Karabük Üniversitesinde 657 sayılı devlet memurları kanunu kapsamında çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kapsamını Karabük Üniversitesinde görev yapan idari personel meydana getirmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma, kişilik özelliklerine ve performans algılama kavramlarına odaklanıp iki kavram arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın sorusu olarak; kişilik özelliklerine göre performans algılamalarında farklılık var mıdır? Araştırma sorusu kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

**H<sub>1</sub>:** A ve B tipi kişiliğe göre performans algısı farklılaşmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Performans algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Performans algısı yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Performans algısı Karabük Üniversitesinde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

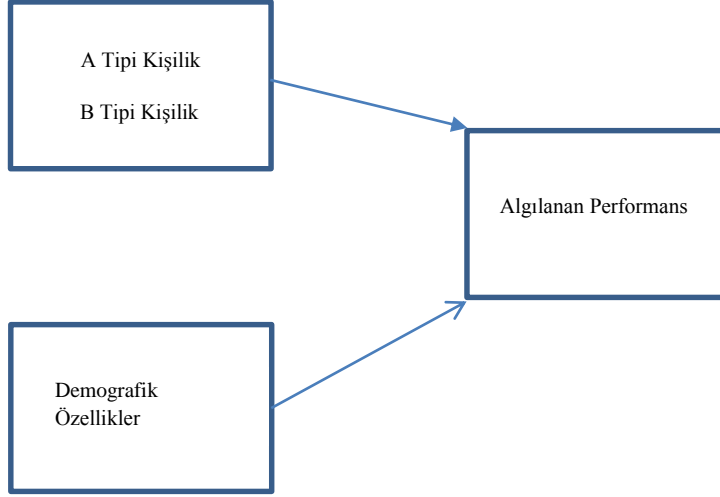
**H<sub>5</sub>:** Performans algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

**H<sub>6</sub>:** Performans algısı iş hayatında bulunma süresine göre farklılaşmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmada A Tipi ve B Tipi kişilik tiplerine göre algılanan performans farklılık analizi ile demografik bilgilere göre algılanan performans farklılığını gösteren bir model geliştirilmiştir. Hipotezler dahilinde geliştirilen model Şekil 5’te gösterilmektedir.

#### Şekil 5. Araştırma Modeli



### 3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesini, Karabük Üniversitesi bünyesinde her birimde görev yapan idari personel oluşturmaktadır. Karabük Üniversitesi web sitesindeki personel daire başkanlığı bölümünden elde edilmiş olan veriler ışığında internet sayfasından elde edilen 2019 yılı Ekim ayı içinde 464 idari personelin görev yaptığı bilgisine ulaşılmış olup ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içinde %5’lik hata payı dikkate alındığında en düşük örneklem büyüklüğü 196 kişi şeklinde hesaplanmıştır (Sekaran, 1992: 253; Altunışık vd., 2005: 127).

Bu çerçevede araştırma anketi Ekim-Kasım 2019 tarihlerinde ana kütle içinde, geri dönüş oranları da düşünülerek kolayda örneklem yolu ile 271 katılımcıya ulaşılmıştır. Değerlendirmeye 271 anket formu alınmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama amacı ile anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik soru ifadelerinden oluşmaktadır. İkinci bölümde, A ve B tipi kişilik

özelliklerini tespit edilmesine yönelik soru ifadeleri yer alırken, son bölümde performans algısının ölçülmesine yönelik soru ifadeler yer almaktadır.

### **3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırma çerçevesinde belirlenmiş olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla, yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ölçekler incelenerek, araştırma için uygun anket seçimi gerçekleştirilmiştir.

#### **3.6.1. A Tipi ve B Tipi Kişilik Ölçeği**

Araştırmada A Tipi ve B Tipi kişiliği ölçmek için 7 ifadeden oluşan 8’li likert tipi (8 dereceli) ve iki zıt kutuplu Bortner Derecelendirme Ölçeğinin kısa formu (1966) BRS (Bortner Rating Scale) (Luthans, 2011, s. 285) kullanılmıştır. Bahsedilen ölçek daha önce Aktaş (2001), Özsoy & Yıldız (2013) tarafından kullanılmıştır. Ölçek sonucu elde edilen toplam puan 3 ile çarpılarak değerlendirme yapılmaktadır (en yüksek puan 168, en düşük puan 21’dir). Katılımcıların puanı 100 ’den fazla ise A Tipi kişilik, 100’den az ise B Tipi kişilik olduğuna hükmedilir (Aktaş, 2001, s. 34).

Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 5’te gösterilmektedir.

**Tablo 5. A Tipi ve B Tipi Kişilik Ölçeği**

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Randevular konusunda titiz <b>değilim.</b>									Asla geç <b>kalmam.</b>
Rekabetçi <b>değilim.</b>									Çok <b>rekabetçiyim.</b>
Baskı altında bile kendimi asla acele içinde <b>hissetmem.</b>									Kendimi her zaman acele içinde <b>hissederim.</b>
Bir zaman zarfında <b>her şeyi</b> ele alırım.									Bir kerede birçok şeyi yapmayı denerim daha sonra ne yapacağımı <b>düşünürüm.</b>
Bir şeyi <b>yavaşça</b> yaparım.									Bir şeyi <b>hızlı</b> yaparım.
Duygularımı ifade <b>ederim.</b>									Duygularımı <b>saklarım.</b>
İş dışı <b>birçok</b> ilgilim vardır.									İş dışında <b>çok az</b> ilgilim vardır.

### 3.6.2. İş Performans Ölçeği

Üçüncü bölümde katılımcıların kendi performanslarını nasıl algıladıklarını belirlemeye yönelik dört ifadeden oluşan beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçek daha önce (Sigler & Pearson, 2000; Altaş & Çekmecelioğlu, 2007; Akkoç vd., 2012; Gül & Oktay, 2009; Kahya, 2013) tarafından uygulanmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 6'da gösterilmektedir.



**Tablo 6. İş Performans Ölçeği**

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

### 3.7. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler frekans ve yüzde yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için Faktör analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısını bulmak için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri kullanılmıştır.

Verilerin analizi gerçekleştirilmeden önce verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için normallik testi yapılmıştır. Araştırmada elde edilen puanların normallik değerleri, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Skewness (çarpıklık), Kurtosis (basıklık) katsayısı incelenerek değerlendirilmiştir. Skewness (çarpıklık) katsayısı -1,420 ve Kurtosis (basıklık) katsayısının 3,272 olduğu görülmüştür.

Gürbüz ve Şahin (2017, s. 214) bir verinin normal dağılım veya normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılır. Normal dağılımda bu değerler [-1, +1] arasında olmalıdır. Araştırmamızda normallik testi sonucu elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri [-1, +1] aralığı dışında

olduğundan dolayı verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu sebeple parametrik olmayan (nonparametric) istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Bu kapsamda, Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis analiz yöntemlerinden faydalanmıştır. Verilerin analizi için SPSS for Windows 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN BULGULAR**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan anketten elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılmış ve elde edilen bulgular kapsamında, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi, katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans analizi, faktör analizi, Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis analizi yer almaktadır.

#### **4.1. Örneklemin Demografik Dağılımı**

Bu bölümde Karabük Üniversitesi idari personeline uygulanmış olan anket çalışması sonuçlarından elde edilen demografik bulgular yer almaktadır. Demografik değişkenler çerçevesinde; cinsiyet, yaş, Karabük Üniversitesinde çalışma süresi, eğitim durumu ve iş hayatındaki çalışma sürelerine ilişkin tespit edilen bulgular değerlendirilmektedir. Araştırmaya kapsamında bulunan 271 kişinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%
Değişken	Kategori		
Cinsiyet	Erkek	172	63,5
	Kadın	99	36,5
<i>Toplam</i>		<i>271</i>	<i>100</i>
Yaş	20-30	41	15,1
	31-40	155	57,2
	41-50	64	23,6
	51 yaş ve üzeri	11	4,1
<i>Toplam</i>		<i>271</i>	<i>100</i>
KBÜ'de Çalışma Süresi (yıl)	1 yıl ve altı	13	4,8
	2-7	119	43,9
	8-15	113	41,7
	16-21	17	6,3
	22 yıl ve üzeri	9	3,3
<i>Toplam</i>		<i>271</i>	<i>100</i>
Eğitim	Lise	18	6,6
	Ön Lisans	44	16,2
	Lisans	166	61,3
	Yüksek Lisans	42	15,5
	Doktora	1	0,4
<i>Toplam</i>		<i>271</i>	<i>100</i>
İş Hayatındaki Çalışma Süresi (yıl)	1 yıl ve altı	4	1,5
	2-5	27	10
	6-9	68	25,1
	10-13	74	27,3
	14-17	35	12,9
	18- 21	30	11,1
	22 yıl ve üzeri	33	12,2
<i>Toplam</i>		<i>271</i>	<i>100</i>

Tablo 7’de görüldüğü üzere, katılımcıların %36,5’i kadın, %63,5’i erkek idari personelden oluşmaktadır. Katılımcıların %15,1’i 20-30 yaş aralığında, %57,2’si 31-40 yaş aralığında, %23,6’sı 41-50 yaş aralığında, %4,1’i 51 yaş ve üzeri idari personelden oluşmaktadır.

Katılımcıların %4,8’i 1 yıl ve daha az süreden beri Karabük Üniversitesinde çalıştığı, %43,9’u 2-7 yıl arasında, %41,7’si 8-15 yıl arasında, %6,3’ü 16-21 yıl arasında, %3,3’ü 22 yıl ve üzeri süredir Karabük Üniversitesinde idari personel olarak çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların %6,6’sı lise, %16,2’si ön lisans, %61,3’ü lisans, %15,5’i yüksek lisans, %0,4’ü doktora derecesiyle mezun olan idari personelden oluşmaktadır.

Katılımcıların %1,5’i 1 yıl ve daha az süreden beri çalışma hayatında yer almakta, %10’u 2-5 yıl arası, %25,1’i 6-9 yıl arasında, %27,3’ü 10-13 yıl arasında, %12,9’u 14-17 yıl arasında, %11,1’i 18-21 yıl arasında ve %12,2’si 22 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında yer aldığı görülmektedir.

#### **4.2. Demografik Özelliklere Göre A Tipi ve B Tipi Kişilik Frekans Dağılımları**

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özelliklerine göre tespit edilen kişilik tiplerine ait frekans dağılımı Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Demografik Özellikler ile A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik Frekans Dağılımı**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		A tipi Kişilik		B Tipi Kişilik	
Değişken	Kategori	N	%	N	%
		Cinsiyet	Erkek	120	44,3
Kadın	67		24,7	32	11,8
<i>Toplam</i>	<i>187</i>		<i>69</i>	<i>84</i>	<i>31</i>
Yaş	20-30	25	9,2	16	6
	31-40	103	38	52	19,1
	41-50	50	18,5	14	5,2
	51 yaş ve üzeri	9	3,3	2	0,7
	<i>Toplam</i>	<i>187</i>	<i>69</i>	<i>84</i>	<i>31</i>
KBÜ'de Çalışma Süresi (yıl)	1 yıl ve altı	10	3,7	3	1,1
	2-7	80	29,5	39	14,4
	8-15	77	28,4	36	13,3
	16-21	13	4,8	4	1,5
	22 yıl ve üzeri	7	2,6	2	0,7
	<i>Toplam</i>	<i>187</i>	<i>69</i>	<i>84</i>	<i>31</i>
Eğitim	Lise	9	3,3	9	3,3
	Ön Lisans	30	11	14	5,2
	Lisans	120	44,3	46	17
	Yüksek Lisans	27	10	15	5,5
	Doktora	1	0,4	0	0
	<i>Toplam</i>	<i>184</i>	<i>69</i>	<i>84</i>	<i>31</i>
İş hayatındaki Çalışma Süresi (yıl)	1 yıl ve altı	4	1,5	0	0
	2-5	13	4,8	14	5,1
	6-9	52	19,2	16	5,9
	10-13	47	17,3	27	10
	14-17	25	9,2	10	3,7
	18-21	20	7,4	10	3,7
	22 yıl ve üzeri	26	9,6	7	2,6
	<i>Toplam</i>	<i>187</i>	<i>69</i>	<i>84</i>	<i>31</i>

Tablo 8’de görüldüğü üzere, cinsiyetlerine göre kişilik tiplerine bakıldığında erkek katılımcılar örneklem grubun %44,3’ünün A tipi kişilik özelliği, %19,2’sinin B tipi kişilik özelliği gösterirken; kadın katılımcıların ise %19,2’sinin A tipi kişilik özelliği ve %11,8’inin B tipi kişilik özelliği gösteren bireyler olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun (N=271) yarısından fazlasını A tipi kişilik özelliği gösteren erkek ve kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Örneklem grubun “yaş” dağılımına bakıldığında en fazla katılımcı, %38’nin A tipi ve %19,1’nin B tipi kişilik özelliği gösteren bireylerin 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “Karabük Üniversitesinde çalışma süresi” dağılımına bakıldığında en fazla katılımcı, %29,5’inin A tipi ve %14,4’ün B tipi kişilik özelliği gösteren bireylerin 2 ile 7 yıl arası çalışma aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “eğitim” dağılımına bakıldığında en fazla katılımcı %44,3’ünün A tipi ve %17’sinin B tipi kişilik özelliği gösteren bireylerin Lisans derecesine sahip katılımcılar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların “iş hayatındaki çalışma süresi” dağılımına bakıldığında en fazla katılımcı %17,3’ünün A tipi ve %10’unun B tipi kişilik özelliği gösteren bireylerin 10 ile 13 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

### **4.3. Faktör Analizi**

Örneklem büyüklüğünü ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett’s testi yapılmıştır. Pallant, 2001; Hutcheson&Sofroniou, 1999; bazı düşünürlere göre örneklem büyüklüğünün en az .60 olması gerekir. Bazı yazarlar ise, bu oranın en az .70, hatta .80 ve üzeri olması daha geçerli ölçme aracı için gerekli olduğunu belirtmektedirler (akt. Sönmez & Alacapınar, 2016, s. 64).

**Tablo 9. KMO ve Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	744,442
	df.	55
	Sig.	0

Örnekleme büyüklüğüne göre Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,752 ve Bartlett's testi Chi-Square değeri 744,442 ve serbestlik derecesi 55 olup anlamlıdır ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ). Bu oranlar istenilen seviyede olduğu için verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir.

**Tablo 10. Faktör Analizi**

Algılanan Performans	Bileşenler		
	Algılanan Performans	A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,858		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,842		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,833		
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,820		
<b>Kişilik Tipi</b>			
Randevular konusunda titiz değilim. - Asla geç kalmam.		0,332	
Baskı altında bile kendimi asla acele içinde hissetmem. - Kendimi her zaman acele içinde hissedirim.		0,789	
Bir şeyi yavaşça yaparım. - Bir şeyi hızlı yaparım.		0,642	
Bir zaman zarfında her şeyi ele alırım. - Bir kerede birçok şey yapmayı denerim daha sonra ne yapacağım düşünürüm.		0,563	
Rekabetçi değilim. - Çok rekabetçiyim.		0,472	
Duygularımı ifade ederim. - Duygularımı saklarım.			0,837
İş dışı birçok ilgim vardır. - İş dışında çok az ilgim vardır.			0,810



Tablo 10’da görüldüğü üzere birinci faktörü oluşturan 4 sorunun faktör yükleri 0,820 ile 0,858 arasında, ikinci faktörü oluşturan 5 sorunun faktör yükleri 0,332 ile 0,789 arasında ve üçüncü faktörü oluşturan 2 sorunun faktör yükleri 0,810 ile 0,837 arasında değişmektedir.

#### 4.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirlik analizi Cronbach alfa katsayısı kullanılarak test edilmiştir. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değerler alır. Sözü edilen değerler;  $0 \leq \alpha \leq 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,  $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirirdir,  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirirdir,  $0.80 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir (Uzgören, 2012, s. 54).

**Tablo 11. Güvenirlik Katsayıları**

Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
0,606	11

Tablo 11’de görüldüğü üzere, araştırmada A Tipi ve B Tipi Kişilik ile Performans Değerlendirme olarak kullanılan iki ölçekte bulunan 11 soruluk güvenilirlik analizi sonucu; Cronbach Alpha katsayısı .606 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  aralığına denk geldiği için ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.5. Hipotez Testleri

Araştırmanın ilk hipotezi, A tipi ve B tipi kişiliğe göre performans algısının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan Mann-Whitney U Test Sonucu Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12. A Tipi ve B Tipi Kişilik Tiplerine Göre Algılanan Performans İçin Mann-Whitney U Test Sonucu**

Puan	Kişilik Tipi	N	Sıra Ort. (X)	Sıra Top.	U	P
Performans Algısı	A	187	139,1	26011	7275	0,327
	B	84	129,11	10845		

Tablo 12’de bulunan değerler incelendiğinde performans algısı sıralama puanları birbirinden farklı olmasına rağmen (A tipi kişilik sıra ortalama puanı  $X=139,1$ ; B tipi kişilik sıra ortalama puanı  $X=129,11$ ) performans algısının kişilik tipine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkı olmadığı görülmektedir ( $p=0,071>0,05$ ).

*H<sub>1</sub>: A ve B tipi kişiliğe göre performans algısı farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.*

Araştırmanın ikinci hipotezi, performans algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 13’te gösterilmektedir.

**Tablo 13. Performans Algısının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Test Sonucu**

Puan	Cinsiyet	N	Sıra Ort. (X)	Sıra Top.	U	P
Performans Algısı	Kadın	99	124,8	12355	7405	0,071
	Erkek	172	142,45	24501		

Tablo 13’te bulunan değerler incelendiğinde performans algısı sıralama puanları birbirinden farklı olmasına rağmen (Kadın sıra ortalama puanı  $X=124,8$ ; Erkek sıra ortalama puanı  $X=142,45$ ) performans algısının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p=0,071>0,05$ ).

*H<sub>2</sub>: Performans algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.*

Araştırmanın üçüncü hipotezi, performans algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis test sonucu Tablo 14’te gösterilmektedir.

**Tablo 14. Performans Algısının Yaş Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu**

Puan	Yaş	N	Sıra Ort. (X)	x <sup>2</sup>	sd	p
Performans Algısı	20-30	41	115,51	3,553	3	0,314
	31-40	155	138,86			
	41-50	64	139,95			
	51 yaş ve üzeri	11	149,05			
	Toplam	271				

Tablo 14’te incelendiğinde, örnekleme oluşturan idari personelin yaş değişkenine göre performans algısı grup sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $x^2=3,553$ ;  $p= 0,314>0,05$ ).

*H<sub>3</sub>: Performans algısı yaşa göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.*

Araştırmanın dördüncü hipotezi, performans algısının Karabük Üniversitesinde çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis test sonucu Tablo 15’te gösterilmektedir.

**Tablo 15. Performans Algısının KBÜ’de Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu**

Puan	KBÜ’de Çalışma Süresi	N	Sıra Ort. (X)	$x^2$	sd	p
Performans Algısı	1 yıl ve altı	13	129,19	1,904	4	0,753
	2 yıl – 7 yıl	119	129,68			
	8 yıl – 15 yıl	113	143,25			
	16 yıl – 21 yıl	17	138,47			
	22 yıl üzeri	9	133,78			
	<b>Toplam</b>	271				

Tablo 15 incelendiğinde, örnekleme oluşturan idari personelin Karabük Üniversitesinde çalışma süresi değişkenine göre performans algısı grup sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $x^2=1,904$ ;  $p= 0,753>0,05$ ).

*H<sub>4</sub>: Performans algısı KBÜ’de çalışma süresine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.*

Araştırmanın beşinci hipotezi, performans algısının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis test sonucu Tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16. Performans Algısının Eğitime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu**

Puan	Eğitim	N	Sıra Ort. (X)	$\chi^2$	sd	p
Performans Algısı	Lise	18	123,72	5,172	4	0,270
	Ön Lisans	44	149,59			
	Lisans	166	130,23			
	Yüksek Lisans	42	151,45			
	Doktora	1	67,50			
	Toplam	271				

Tablo 16 incelendiğinde, örnekleme oluşturan idari personelin eğitim durumu değişkenine göre performans algısı grup sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $\chi^2=5,172$ ;  $p=0,270>0,05$ ).

*H<sub>5</sub>: Performans algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.*

Araştırmanın son hipotezi olan, performans algısının iş hayatında bulunma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis test sonucu Tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17. Performans Algısının İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu**

Puan	İş Hayatında Bulunma Süresi	N	Sıra Ort. (X)	$\chi^2$	sd	p
Performans Algısı	1 yıl ve altı	4	137,00	6,612	6	0,358
	2 yıl – 5 yıl	27	123,35			
	6 yıl – 9 yıl	68	124,94			
	10 yıl – 13 yıl	74	147,10			
	14 yıl – 17 yıl	35	154,56			
	18 yıl – 21 yıl	30	122,00			
	22 yıl ve üzeri	33	137,17			
	Toplam	271				

Tablo 17 incelendiğinde, örnekleme oluşturan idari personelin iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre performans algısı grup sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $\chi^2=6,612$ ;  $p= 0,358>0,05$ ).

***H<sub>6</sub>**: Performans algısı iş hayatında bulunma süresine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir.*

## SONUÇ

Kamu ve özel sektörde üretimin yapılması ve hizmetlerin gerçekleşmesi teknolojinin ve sermayenin yanında önemli ölçüde insan kaynaklarına bağlı olduğu söylenebilir. Çalışan insanların kişilikleri olaylar karşısındaki davranış biçimini etkilediği düşünüldüğünde, bireylerin olaylar karşısındaki algıları, davranış biçimleri ve yaklaşımları bireylerin iş hayatındaki performans düzeylerini kaçınılmaz şekilde etkileyecektir.

İş hayatında ise yapılan işin gereklilikleri, işin verdiği sorumluluk, işin zorluk derecesi gibi işin özellikleri ile örgüt kültürü ve sosyal yapı gibi unsurlar da çalışanlarda farklı davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, Güler ve Basım (2016)'ın Ankara'daki çeşitli üniversitelerde öğrenim gören öğrenciler üzerine genel yetenek ölçümlerinde süre ve performans ilişkisinde A tipi kişiliğin rolünü incelemişlerdir. A tipi kişiliklerde; genel bilişsel yetenek test performansı ve süresi ile A tipi kişilik arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmezken, B tiplerinde test süresi ve yaşıml genel bilişsel yetenek test performansının yordayıcısı olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Üzüm ve Şenol (2020) tarafından yapılan, havayolu işletmelerinde çalışanların kişilik tipleriyle (A tipi ve B tipi) devamsızlık ilişkisinin incelendiği araştırmada, A tipi ve B tipi kişilik ile devamsızlık arasında istatistiksel olarak bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aşkun (2018)'un Antalya ilinde sahne sanatları organizasyonu şirketi bünyesinde çalışan yabancı uyruklu sahne sanatçılarının iş performanslarını kişilik özellikleri ve demografik özellikleri kapsamında incelemiştir. Çalışanların kendi performansını değerlendirdiklerinde; algıladıkları performanslarının cinsiyet faktörüne göre farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş ve uyruklarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Günay (2015)'ın telekomünikasyon sektöründe çalışanların iş tatmininin performans üzerine etkisini inceleyen araştırmasında, çalışanların algıladıkları performanslarının demografik verilere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslekteki çalışma süresi ve şu an ki işyerinde çalışma süresi) göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, Karabük Üniversitesinde 657 Sayılı Devlet Memuru Kanuna tabi memur kadrolarında çalışan idari personelin, A tipi ve B tipi kişiliklerden hangisine sahip olduğunun belirlenmesi, demografik özelliklerin algılanan performans üzerinde etkisinin olup olmadığı ve A tipi ve B tipi kişiliğe sahip kişilerin performans algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen verilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada A tipi ve B tipi kişiliğe sahip bireylerin performans algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenerek; A tipi ve B tipi kişiliğe sahip bireylerin performans algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Böylece, araştırmanın birinci hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada performans algısının cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda performans algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüş olup, araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada performans algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örneklemi oluşturan idari personelin farklı yaş grupları için sıralama ortalamalarının birbirine yakın değer aldığı, yaş gruplarının performans üzerine etki etmediği bu nedenle performans algısının yaş değişkenine göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, araştırmanın üçüncü hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada performans algısının Karabük Üniversitesinde çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda performans algısının Karabük Üniversitesinde çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüş olup, araştırmanın dördüncü hipotezi de bu doğrultuda reddedilmiştir. Araştırmada performans algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Çıkan sonuç performans algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmanın beşinci hipotezi bu doğrultuda reddedilmiştir. Araştırmada performans algısının iş hayatında bulunma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda performans algısının iş hayatında bulunma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle, araştırmanın son hipotezi olan, altıncı hipotez de bu doğrultuda reddedilmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, literatürdeki çalışmalarını destekleyen sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, bireylerin performans algılarının

kişilik tiplerine ve temel değişkenlere göre şekillenmediği, öğrenilmiş ya da kalıplaşmış performans algılarının var olabileceği söylenebilir.

Çalışma, bir devlet üniversitesinde çalışan idari personeller ile yapılmış olup kurum bünyesindeki departmanlarda (Enstitü, Daire Başkanlıkları, Fakülte ve Meslek Yüksekokulları) çalışan idari personelin yaptıkları iş ve görev tanımlamalarında farklılıklar bulunmasına rağmen personelin A tipi veya B tipi kişiliğe sahip olmasının performanslarının algılamasını etkilemediği tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgular sonucunda öngörülen öneriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Daha kapsayıcı sonuçlara ulaşabilmek için çalışmanın farklı hizmet birimlerinden oluşan kamu kuruluşlarından yapılması önerilmektedir.
- Özel sektör ve Kamu sektörü olarak ele alınıp inceleme yapılabilir.
- Bireylerin performans algılamalarının değişmeme sebebinin sosyolojik ya da psikolojik temelli olup olmadığı araştırılması önerilebilir. Böylelikle interdisiplinli bir çalışma yapılarak çok boyutlu bir perspektiften ele alınabilir.
- Demografik özellikler daha geniş bir soru yelpazesi içinde incelemelere tabi tutulabilir.
- Katılımcıların akademik personel kapsamında araştırılması önerilebilir.



## KAYNAKÇA

- Adler, A. (2011). *İnsan Tabiatını Tanıma*. İstanbul: Kumsaati.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları no:473.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 105-135.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 25-42.
- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 40-54.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma*. Aralık 10, 2019 tarihinde <http://dspace.marmara.edu.tr/handle/11424/39803> adresinden alındı
- Altunışık, R., Coşkun, R., ve, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (4. Baskı b.). İstanbul: Avcı Ofset.
- Aşkun, V. (2018). *İş Performansının Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Atli, A., & Keldal, G. (2017). Mesleki Kişilik Tipleri Envanterinin Geliştirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 73-93.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 58-72.
- Balçık, P. Y., Yenilmez, K., & Şahin, S. P. (2016). Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 87-99.
- Baltaş, Z., & Baltaş, A. (2013). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi (31.bs).
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 1-26.

- Bateman, T., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 103-118.
- Bateman, T., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 63-70.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection research. *Human performance*, 99-109.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Büyükdüvenci, S. (2014). Kişi, Kişilik ve Kimlik Üzerine Bazı Düşünceler. S. Yazıcı, & S. Çoşkun içinde, *Kişi, Kişilik, Kimlik: III. Ilgaz Felsefe Günleri*. Divan Kitap.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma Felsefe Sözlüğü (3.Bs)*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chamorro-Premuzic, T. (2014). *Kişilik ve Bireysel Farklılıklar*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Covey, S. R. (2013). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi kitapevi.
- Çetin, C., & Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O., & Basım, N. (2015, Haziran). Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 81-92.
- Çetin, O. I. (2015). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performans (Doktora Tezi)*. Edirne.
- Durna, U. (2005). A tipi ve B tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapıları Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 275-290.
- E.Dimsdale, J., P.Hackett, T., Jr., A. M., C.Block, F. P., & F. D. (1978). Type A personality and extent of coronary atherosclerosis. *The American journal of cardiology*, 583-586.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation and Emotion*, 3-30.
- Fort, A. L., & Voltero, L. (2004). Factors affecting the performance of maternal health care providers in Armenia. *Human Resources for Health*.
- Fromm, E. (1994). *Kendini Savunan İnsan*. İstanbul: Say Yayınları.
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Ücret, Kariyer, İşTatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 223-238.
- Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Genel Bilişsel Yetenek Ölçümlerinde Süre ve Performans İlişkisinde A Tipi Kişiliğin Rolü. *Yönetim ve Ekonimi*, 189-202.
- Güney, Z. (2015). *İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4 b.). Ankara: Seçkin.
- Hicks, R. E., & Mehta, Y. P. (2018). The Big Five, Type A Personality, and Psychological Well-Being. *International Journal of Psychological Studies*, 49-58.
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kuramların Kaderi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- İbrahimoglu, N., & Karayilan, D. (2012). A ve B tipi Kişilik Özellikleri İle Zaman Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi, ve İstatistiksel Analizi. *Ekonometre ve İstatistik e-Dergisi*(7), 1-23.
- Jawahar, I., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 330-349.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 34-46.

- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik personel Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 119-126.
- Kara, D. (2009). Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi. *İşletme Araştırma Dergisi*, 53-64.
- Kernberg, O. F. (2016). Invited Essay What is Personality? *Journal of Personality Disorders*, 145-156.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., & Furnham, A. F. (2002). The Influence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health. *Personality and Individual Differences*, 1361-1371.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-78.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2013). Measuring Individual Work Performance - Identifying and Selecting Indicators. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation.*, 62-81.
- Köknel, Ö. (2007). *Çatışan Değerlerimiz*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Kunnanatt, J. T. (2003). Type A behavior pattern and managerial performance A study among bank executives in India. *Business Administration Department, Rajagiri College of Social Sciences, Mahatma Gandhi University, Rajagiri, India*.
- Lelord, F., & Andre, C. (2014). *"Zor Kişilikler"le Yaşamak*. İstanbul: İletişim.
- Long, C. S., Alifiah, M. N., Kowang, T. O., & Ching, C. W. (2015). The Relationship Between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review. *Journal of Sustainable Development*, 16-23.
- Luecke, R. (2015). *Harvard Business Essential Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill.
- Mccrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and individual Differences*, 587-597.
- Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Morgan, C. T. (2009). *Psikolojiye Giriş*. Eğitim Akademi Yayınları.

- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied psychology*, 475-480.
- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 525-531.
- Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*. Bursa: Dora Basım Yayın.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 53-82.
- Özen, Y. (2002). Değerlerin Kişilik ve Kimlik Kazanımındaki Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*(4), 167-181.
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilim Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 845-874.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 2nd Edition*. New York.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 27-52.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2012). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi -I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21-33.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Ölçme Aracı Hazırlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sudak, M., & Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.

- Sykes, T. A., & Venkatesh, V. (2017). Explaining Post-Implementation Employee System Use and Job Performance: Impacts of the Content and Source of Social Network Ties. *MIS Quarterly*, 917-936.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 189-231.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Şayıştay Dergisi*, 87-108.
- Turan, H., Şahin, İ., & Altın, E. (2018). Orta Öğrenim Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ve Boş Zaman Değerlendirme Tercihlerinin Değerlendirilmesi (Kocaeli Örneği). *Electronic Turkish Studies.*, 1-19.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Uygur, A., & Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 189-201.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Üzüm, B., & Şenol, L. (2020). Tip A ve Tip B Kişilik Tipi ile Devamsızlık İlişkisi: Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 257-267.
- Verma, R., & Mansuri, M. G. (2018). Personality Type and Respiratory Diseases. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 470-472.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources.*, 196-217.
- Yolcu, İ. U., & Çakmak, A. F. (2017). Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerine Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-438.

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

#### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet	Kadın		Eğitim	Lise	
	Erkek			Ön Lisans	
Yaş	20 – 30			Lisans	
	31 – 40			Yüksek Lisans	
	41 – 50			Doktora	
	51 yaş ve üstü		İş Hayatındaki Süre	1 yıl ve altı	
KBÜ’de Çalışma Süresi	1 yıl ve altı			2 yıl – 5 yıl	
	2 yıl – 7 yıl			6 yıl – 9 yıl	
	8 yıl – 15 yıl			10 yıl – 13 yıl	
	16 yıl – 21 yıl			14 yıl – 17 yıl	
	22 yıl üstü			18 yıl – 21 yıl	
			22 yıl ve üstü		

## 1. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerden hangi taraf sizi iyi tanımlıyorsa (örneğin randevu konusunda hiç titiz değilseniz 1, az titiz iseniz 2 işaretlenecek. Eğer bu konuda çok titiz iseniz 8 işaretlenecek) işaretleyiniz. **(Her bir satırda bir tek kutucuk işaretlenecek)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Randevular konusunda titiz <b>değilim.</b>									Asla geç <b>kalmam.</b>
Rekabetçi <b>değilim.</b>									Çok <b>rekabetçiyim.</b>
Baskı altında bile kendimi asla acele içinde <b>hissetmem.</b>									Kendimi her zaman acele içinde <b>hissederim.</b>
Bir zaman zarfında <b>her şeyi</b> ele alırım.									Bir kerede birçok şeyi yapmayı denerim daha sonra ne yapacağımı <b>düşünürüm.</b>
Bir şeyi <b>yavaşça</b> yaparım.									Bir şeyi <b>hızlı</b> yaparım.
Duygularımı ifade <b>ederim.</b>									Duygularımı <b>saklarım.</b>
İş dışı <b>birçok</b> ilgim vardır.									İş dışında <b>çok az</b> ilgim vardır.

## 2. BÖLÜM

	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Holland'ın Kişilik ve Uygun İşler Tipolojisi.....	25
<b>Tablo 2.</b> Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar.....	33
<b>Tablo 3.</b> Değerlendirmede Kullanılan Nitelikler .....	40
<b>Tablo 4.</b> Özdeğerlendirme Formu .....	46
<b>Tablo 5.</b> A Tipi ve B Tipi Kişilik Ölçeği .....	54
<b>Tablo 6.</b> İş Performans Ölçeği .....	55
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı .....	58
<b>Tablo 8.</b> Demografik Özellikler ile A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik Frekans Dağılımı .....	60
<b>Tablo 9.</b> KMO ve Barlett's Test.....	62
<b>Tablo 10.</b> Faktör Analizi .....	62
<b>Tablo 11.</b> Güvenirlilik Katsayıları.....	63
<b>Tablo 12.</b> A Tipi ve B Tipi Kişilik Tiplerine Göre Algılanan Performans İçin Mann-Whitney U Test Sonucu .....	63
<b>Tablo 13.</b> Performans Algısının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Test Sonucu.....	64
<b>Tablo 14.</b> Performans Algısının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu .....	64
<b>Tablo 15.</b> Performans Algısının KBÜ'de Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu .....	65
<b>Tablo 16.</b> Performans Algısının Eğitime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu .....	66
<b>Tablo 17.</b> Performans Algısının İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis Test Sonucu .....	66

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Proaktif kişilik .....	23
Şekil 2. Reaktif Kişilik .....	24
Şekil 3. Duygusal Olaylar Teorisi .....	35
Şekil 4. Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi	44
Şekil 5. Araştırma Modeli .....	52

## **ÖZGEÇMİŞ**

1977 yılında Kahramanmaraş ilinde doğdu. Lisansını Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Programından 2012 yılında tamamladı. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. 2010 yılından beri Karabük Üniversitesinde çalışmaktadır.