

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

KİŞİLİK RENKLERİNİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ:
KAMU PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Murat ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Konya-2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat ÖZ
	Numarası	184927082001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tezin Adı	Kişilik Renklerinin Performans İle İlişkisi: Kamu Personelleri Üzerine Bir Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

4
murat 2
Murat ÖZ



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat ÖZ
	Numarası	184927082001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
	Tezin Adı	Kişilik Renklerinin Performans İle İlişkisi: Kamu Personelleri Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Kişilik Renklerinin Performans İle İlişkisi: Kamu Personelleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 24/12/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye	İmza
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Danışman	
Dr. Öğr. Üyesi Mehtap ÖZTÜRK	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK	Üye	

Not: Tezlerde ıslak imzalı suretleri yer almalıdır.

TEŞEKKÜRLER

Öncelikle bu çalışmanın ortaya çıkmasında benden desteğini esirgemeyen her daim kıymetli görüşlerine baş vurduğum danışman hocam Sayın Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ' ye, çalışmamın her sürecinde başından sonuna kadar yardımlarını, desteklerini, tavsiye ve görüşlerini benden esirgemeyen Sayın Arş. Gör. Dr. Esra KIZILOĞLU' na, görüş, eleştiri ve tavsiyeleriyle çalışmamın son şeklini almasını sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Mehtap ÖZTÜRK ile Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Başta verilerin toplanması hususunda ve çalışmanın ilgili kısımlarında benden destek ve yardımlarını esirgemeyen, her zaman bilime destek olan, Bozkır Kaymakamı Sayın Oltan BAYRAKTAR' a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca verilerin toplanması sırasında, titizlikle konuya yaklaşarak verilerin sağlıklı bir şekilde elde edilmesini sağlayan Konya'nın Bozkır ilçesinde görev yapan kurum amirleri, savcı ve hakimlerine de çok teşekkür ederim. Yine anketleri büyük bir titizlikle doldurarak bu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan Bozkır' da ki tüm kamu personellerine de şükranlarımı sunarım.

Hayatım boyunca benim her zaman yanımda olan, ilgi ve sevgilerini hiçbir zaman benden esirgemeyen, her zaman üzerime titreyen, hayatımda tanıdığım iki mükemmel insan babam Zeki ÖZ ve annem Arife ÖZ' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca her türlü sevinç ve üzüntülerime ortak olan her daim desteklerini benden esirgemeyen ablalarım; Sevinç ARI, Sevil ARSLAN ve Serpil KOYUNCU' ya, enişterim; Kemal ARI, Halil İbrahim ARSLAN ve Ahmet Nuri KOYUNCU' ya, yeğenlerim; Kerem ARI, Elif ARSLAN, Elvan ARSLAN, Ayşe KOYUNCU ve Samet Zeki KOYUNCU' ya çok teşekkür ediyorum.

Murat ÖZ



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat ÖZ
	Numarası	184927082001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
	Tezin Adı	Kişilik Renklerinin Performans İle İlişkisi: Kamu Personelleri Üzerine Bir Araştırma

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kamu kurumlarında çalışan personellerin kişilik renkleri ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında, Konya'nın Bozkır ilçesinde çalışan kamu personeline anket yapılmıştır. Bozkır'da çalışan tüm kamu çalışanlarına örneklem yoluna gidilmeden ulaşılmaya çalışılmış ve 151 personele anket uygulanmıştır. Verileri toplamak amacıyla kişilik renkleri testi ve performans değerlendirme ölçeği için sırasıyla Toktamışoğlu ve Alkış (2005) ve Odabaş (2004)'ın çalışmalarındaki sorular kullanılmıştır. Araştırma bulguları SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, mükemmel mor kişilik rengi, güçlü kırmızı kişilik rengi, soğuk beyaz kişilik rengi ve popüler pembe kişilik rengi performans ortalamaları sırasıyla 4.61, 4.49, 4.02 ve 3,91 olarak tespit edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucunda ise kamuda çalışan personellerin kişilik renkleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik Renkleri, Kişilik Analizi, Performans Değerlendirme



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Murat ÖZ
	Numarası	184927082001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
	Tezin İngilizce Adı	Relationship of Personality Colors with Performance: A Research on Public Personnel

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between personality color and performance of the personnel working in public institutions. Within the scope of the study, a questionnaire was conducted to public personnel working in Bozkır district of Konya. All public personnel working in Bozkır were tried to be reached without sampling and a questionnaire was applied to 151 personnel. In order to collect data, the questions in the studies of Toktamışoğlu and Alkış (2005) and Odabaş (2004) were used for personality color test and performance evaluation scale, respectively. The research findings were analyzed with SPSS 22.0 program. As a result of the analyzes, the performance averages of perfect purple personality color, strong red personality color, cool white personality color and, popular pink personality color were determined as 4.61, 4.49, 4.02 and, 3.91, respectively. As a result of the ANOVA test, a significant relationship was found between the personality colors and performance of public personnel.

Key Words: Personality Colors, Personality Analysis, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	ii
TEŞEKKÜRLER.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
KİŞİLİK.....	6
1.1. Kişilik Kavramı	6
1.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler.....	8
1.3. Kişilik Özellikleri	9
1.4. Kişilik Kavramına Kuramsal Yaklaşımlar	10
1.4.1. Sigmund Freud	10
1.4.2. Alfred Adler	11
1.4.3. Carl Gustav Jung.....	11
1.4.4. Otto Rank	11
1.4.5. Karen Horney	12
1.4.6. Eric Berne.....	12
1.4.7. Harry Stack Sullivan.....	12
1.4.8. Erich Fromm.....	13
1.4.9. Hans Jürgen Eysenck	13
1.4.10. Philip E. Vernon	13
1.5. Kişiliğin Ölçülmesi	13
1.5.1. Gözlem	14
1.5.2. Mülakat	14

1.6. Değerlendirme Şekilleri	14
1.6.1. Kendi kendini değerlendirme:	14
1.6.2. Başkalarınca değerlendirme:	14
1.6.3. Arkadaşlar tarafından değerlendirme:.....	15
1.7. Değerlendirme Araçları.....	15
1.8. Kişilik Analizi	16
İKİNCİ BÖLÜM	23
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	23
2.1. Performans Kavramı	23
2.2. Performans Değerlendirme	24
2.3. Performans Değerlendirmenin Gelişimi	26
2.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	28
2.5. Personel Değerlendirmesinde Dikkate Alınan Faktörler	30
2.6. Performans Değerlendirme Amaçları	30
2.7. Performans Standartlarının Tespiti	32
2.8. Performans Değerlendirmede Yükümlülükler	33
2.8.1. Değerlendirme Yapan Personelin Yükümlülükleri	33
2.8.2. Değerlendirilen Personelin Yükümlülükleri	33
2.9. Performans Değerlendirme Formunun Doldurulması Sırasındaki Aşamalar	34
2.10. Personel Değerlendirmenin Yararları	34
2.11. Başarılı Bir Performans Değerlemesinde Bulunması Gereken Özellikler	36
2.12. Performans Değerlendirmenin Etkinliğini Etkileyen Faktörler	37
2.13. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	39
2.14. Performans Değerlendirme Sonucu Oluşan Bilgilerin Kullanım Alanları	42
2.14.1. Stratejik Planlama	43
2.14.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	43
2.14.3. Ücret Maaş Yönetimi	44
2.14.4. Kariyer Planlaması	44
2.14.5. Rotasyon, İş Zenginleştirme ve İş Genişletme.....	44
2.14.6. İş Tasarımı Uygulamaları	44

2.14.7. İş Gören Davranış Analizi	45
2.14.8. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	45
2.15. Performans Değerlendirme Yöntemleri	45
2.15.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	46
2.15.1.1. Hedeflere (Amaçlara) Göre Değerleme Yöntemi	46
2.15.1.2. Çalışma Standartları Yöntemi	47
2.15.1.3. Doğrudan İndeks Yöntemi	47
2.15.1.4. Metin (Kompozisyon) Değerlemesi	47
2.15.2. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	48
2.15.2.1. Standart Dereceleme Ölçekleri	48
2.15.2.2. Kritik Olay Yöntemi	48
2.15.2.3. Grafik Değerleme Ölçekleri	49
2.15.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	49
2.15.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Yöntemi	50
2.15.2.6. Zorunlu Tercih Sınıflaması	50
2.15.2.7. Değerleme Merkezi Yönetimi	50
2.15.2.8. Takım Bazlı Değerleme Yöntemi	51
2.15.3. Çalışanlararası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	51
2.15.3.1. Sıralama Yöntemi	51
2.15.3.2. Alternatif Sıralama Yöntemi	52
2.15.3.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	52
2.15.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	53
2.15.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	53
2.15.4.2. Kendini Geliştirme Düzeyi	55
2.15.4.3. Öz Değerlendirme Yöntemi	55
2.15.4.4. Bilgisayarlı Performans Değerleme Yöntemi	55
2.15.4.5. E-performans Değerlendirme Yöntemi	56
2.15.4.6. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	56
2.16. Kamu Kurumunda Performans Değerlendirmesi	57
2.16.1. Kamu Kurumlarında Performans Ölçülmesinin Gerekçeleri	57

2.16.2. Bireysel ve Kurumsal Performans.....	57
2.16.3. Kamu Personeli Performans Değerlendirme Kriterleri	58
2.16.3.1. Kamu Personellerinin Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi.....	58
2.16.3.2. Kamu Personellerinin Mesleki Ehliyetleri Bakımından Değerlendirilmesi.....	59
2.16.3.3. Kamu Personellerinin Yöneticilik İçin Sahip Olduğu Ehliyetleri Bakımından Değerlendirilmesi	59
2.16.3.4. Ülkeyi Temsil Etme ve Ülke Menfaatlerini Koruma Konusundaki Değerlendirme.....	59
2.16.4. Kamu Kurumlarında Performans Kriteri	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	61
KİŞİLİK RENKLERİNİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ: KAMU PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	61
3.1. Araştırmanın Amacı.....	61
3.2. Araştırmanın Önemi	61
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	62
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekler.....	62
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	63
3.7. Bulgular.....	63
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	63
3.7.2. Faktör Analizi	66
3.7.3. Güvenirlilik Analizi.....	68
3.7.4. Performans Değerlendirme Ölçeği Puan Dağılımı	68
3.7.5. ANOVA Testleri	70
3.7.5.1. Kişilik Renklerine İlişkin Betimsel Analizler	70
3.7.5.2. Yaş Gruplarına İlişkin Betimsel Analizler	74
3.7.6. Bağımsız Örneklemeler İçin t-testi	76
3.7.6.1. Cinsiyet	76
3.7.6.2. Medeni Durum.....	77
3.8. Literatürdeki Benzer Araştırmalar.....	77
SONUÇ VE TARTIŞMA	80

KAYNAKÇA	84
EKLER	93



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1.1: Kişiliğin Dört Rengi.....	17
Şekil-2.1: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Tarihsel Süreç İçerisindeki Değişimi..	27
Şekil-2.2: Performans Değerlendirme Süreci Şeması.....	28



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo-1.1: Karşılaştırmalı Terimler Tablosu.....	16
Tablo-2.1: Personel Değerlendirmenin Faydaları.....	35
Tablo-2.2: Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	46
Tablo-2.3: Zorunlu Dağılım Yöntemi Tablosu.....	52
Tablo-3.1.: Demografik Sonuçlar.....	63
Tablo-3.2: Açıklayıcı Faktör Analizi.....	65
Tablo-3.3: Güvenirlilik Analizi.....	67
Tablo-3.4: Performans Değerlendirme Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapmaları..	67
Tablo-3.5: Kişilik Renklerinin Ortalaması ve Standart Sapması.....	70
Tablo-3.6: Kişilik Renkleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması.....	70
Tablo-3.7: Kişilik Renkleri ile İlgili Games-Howell Testi.....	71
Tablo-3.8: Yaş Gruplarının Performans Ortalaması ve Standart Sapması.....	73
Tablo-3.9: Yaş Grupları ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	74
Tablo-3.10: Yaş Grupları ile İlgili TUKEY HSD Testi.....	74
Tablo-3.11: Cinsiyet ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması.....	75
Tablo-3.12: Medeni Durum ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması.....	76

GİRİŞ

Dünyamız küçük bir köy haline gelmiştir. Globalleşme kavramı ile birlikte sınırlar kalkmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte insanların bu sürece alışması çok kolay olmuştur. Bu durumun getirmiş olduğu avantaj ve dezavantajlar vardır. Rekabetin artması ve gelişen teknoloji ile birlikte tüketicilerin daha da bilinçlenmiş olması kurumların kendilerini geliştirmelerinin zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. 1960' lı yıllarda en fazla üretim yapanın, 1970'li yıllarda en düşük maliyetle üretim yapanın, 1980' de en kaliteli üretim yapanın, 1990'da en hızlı üretim yapanın avantajları sona ermiş 2000'li yıllardan sonra artık tüm bu sayılan üretim, maliyet, kalite ve hız faktörlerine yaratıcılık faktörü de eklenmiştir. Yaratıcılık faktörü Ar-Ge birimlerinin öneminin artmasına neden olmuştur. Ar-Ge birimlerinin öneminin artması akabinde Ar-Ge masraflarını da beraberinde getirmiştir. Kurumlar bu masrafları azaltabilmek için uygun işe uygun eleman alınmasına özen göstermeye başlamışlardır. Böylelikle hem maliyetleri düşürebilecekler hem kaynakları etkin bir şekilde kullanabilecekler hem de artan rekabet ortamında müşteri memnuniyet düzeylerini yükseltebileceklerdir. Sayılan bu faaliyetlerin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için, kurumların çalışanlarına uygun bir iletişim dili ile yaklaşması da gerekmektedir. Dış müşterinin memnuniyeti iç müşteriden geçer sözünün unutulmaması gerekmektedir.

Sosyal devlet politikası ve ülke menfaatleri söz konusu olduğu için aynı durum kamu kurum ve kuruluşları içinde geçerlidir. Kamu kurumlarının vatandaşlarına en iyi hizmeti verebilmesi için uygun işe uygun personelin tayin edilmesi gerecektir. Personelin yaptığı işten yüksek verimlilik alınabilmesi içinde yöneticilerin personellerine uygun bir dil ile yaklaşması gerekmektedir. Kısacası personelden yüksek verim alınabilmesi için öncelikle uygun işe tayin edilmesi ve işe uyum sürecinde yöneticileri tarafından doğru şekilde iletişim kurulması gerekmektedir. İnsanlar kişilikleri gereği olaylara karşı farklı tarzda tepkiler vermektedirler. Farklı motivasyon kaynaklarına sahiptirler. Minnesota (1988) araştırmaları gösteriyor ki, kişilerin birçok kişilik özellikleri kalıtsal ve bu kalıtsallık insanların karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl tepkiler verebileceği ile ilgili önceden bilgiler vermektedir. Kurumlarda personellerin kişilik özellikleri dikkate alınarak verilecek görevlerde performanslarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Buradan personelin kişilik özellikleri ile performansları arasında ilişki olabileceği öngörüsü çıkarılabilir. Kişilik ve performans kavramları detaylı bir şekilde ele alındığında bu öngörü daha da kuvvetli bir hale gelecektir. Çünkü bireylerin karşılaştıkları olaylara karşı takındıkları tutum ve davranışlar değişebilmektedir. Bu

değişikliğin nedeni kimi zaman genetik faktörler olurken, kimi zamanda sonradan kazanılan ve dış faktörlerin etkisiyle oluşan davranışlar olabilmektedir. Uzun yıllardır bireyler farklı gruplara ayrılarak incelenmeye çalışılmış ve bu grupların benzer olaylar karşısında ne tür davranış gösterebilecekleri veya benzer olaylar karşısında ne tür davranış içerisinde bulunabilecekleri tahmin edilmeye çalışılmıştır. Bunların hepsi de kişilik kavramı ile açıklanabilmektedir (İşler, 2016: 32).

Kişilik kavramının süreci oldukça uzundur. Henüz ana rahmindeyken oluşmaya başlayarak, ölüncüye kadar geçen bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla kişiliksiz kavramı yanlış bir kavramdır. İnsanların takındığı tutum ve davranışlar, iyi veya kötü olsun hepsi kişiliği ifade etmektedir. Kişilik, bireylerin karşılaştıkları durumlar ile bu durumlar neticesinde vermiş oldukları tepkiler arasında bir köprü görevi görmektedir (Eroğlu, 2015: 217-220).

İnsanların hobileri, zevkleri, ilgi alanları, tuttıkları spor takımları, savundukları siyasi partileri, yönetici olma istekleri, kalın sesleri, girişkenlikleri, utangaçlıkları ve bu gibi birçok davranış kişilik özelliğini ifade eder. Kısacası kişilik, insanın bir bütün olarak kendisidir (Ceylan, 2014: 36).

Kişiliğin en çok kullanılan tanımı yıllar önce Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Dış dünyaya ayak uydurmak için insanların içerisinde yaşadıkları uyum sürecini kişilik olarak tanımlamıştır. İnsanların iç dünyalarındaki psikofiziksel sistemler olarak ifade edilmiştir. Kişilik, insanların birbirleri ile iletişime geçebilmeleri için seçecekleri alternatif yollar ile birbirleri ile iletişime geçtikten sonra durumlara göre takınacakları davranışların bütünü olarak da tanımlanabilmektedir. Kişilik kavramından bahsederken genelde kişiliğin ölçülebilir özellikleri dikkate alınmaya çalışılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 135).

Zamanla kişilerin davranışları değişse bile, duygu ve düşüncelerini etkileyen, kişileri birbirinden ayırmaya yarayan temel yapı değişmemektedir (Usal ve Kuşluvan, 1998: 75-76).

İnsanların belli bir zaman dilimi içerisinde belli bir olay karşısında göstermiş olduğu davranış, belli bir zaman geçtikten sonra ve benzer bir olayla karşılaştığında da göstermesi beklenmektedir. Örneğin evinde dağınık bir ortamdan hoşlanmayan bir bireyin, iş yerinde de dağınık bir ortamdan hoşlanmaması gibi. Evinde planlı ve programlı çalışan bir bireyin, iş yerinde de planlı ve programlı çalışması gibi. İnsanlar yaşadıkları süreç içerisinde her ne

kadar dış çevre faktörlerinden etkilenecek bazı tutum ve davranışları değişse de, bazı yapı taşları hep aynı kalmaktadır. Bu yapı taşları da insanların kişiliğini ölçmede temel alınmaktadır (Burger, 2006: 23).

Kişiliği ölçmek için farklı gruplar oluşturulmuş ve farklı isimlerle bu gruplar adlandırılmışlardır. Bu gruplar ve bu grupları tespit etmek için kullanılan analiz yöntemleri zaman içerisinde şartlara uydurularak gelişmeye devam etmiştir. Günümüzde de kişilik analizinde kullanılan birçok teknik vardır. Bunlardan bir tanesi de “Kişilik Rengi Analizidir” (İşler, 2016: 32; discinsights.com).

Performans değerlendirme kavramı da yaşamımız boyunca süre gelen bir kavramdır. Doğum anında çocuğunuz kaç kilo sorusu ile başlar, kaç yaşında vefat etmişti sorusu ile son bulur. İnsanlar hayatları boyunca her zaman bir kıyaslama içerisindeyler. İnsanlar her daim bir şeyleri bir şeylerle değerlendirirler. Bu değerlendirme kriterleri zaman içerisinde de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin yakın zamana kadar yüksek lisans yapmış biri başarılı olarak adlandırılırken, günümüzde çok fazla değer görmemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 327-328).

Performans değerlendirme kavramı da tıpkı kişilik kavramında olduğu gibi geçmiş yıllara dayanan bir maziye sahiptir. M.Ö 221-265 yılları arasında Çin imparatorluğunda ilk örnekleri görülmeye başlanmıştır. Bu yıllarda imparatorluk, hanedanların performanslarını değerlendirebilmek için bir sistem geliştirmiştir. Yüz yıllar sonra buna benzer bir sistemde İspanya da kurulmuştur. Bu sistemde de rahip, tarikat üyelerinin performanslarını ölçmeyi hedeflemiştir. Kurulan bu sistemler tam olarak günümüzdeki anlamını karşılamasa da performans değerlendirme kavramının temelini oluşturmaktadır (Öztürk, 2009: 26).

Performans değerlendirme kavramı, günümüze uygun olarak ilk kez ABD’de kamu sektöründe ortaya atılmıştır. F. Taylor işçilerin performanslarını ölçerek ilk bilimsel performans değerlendirmesini yapmıştır. 1. Dünya savaşından sonra ise kişilik özellikleri de performans özelliklerine dahil edilmeye başlanmıştır (Uyargil, 2013: 212).

Performans değerlendirme kavramı ülkemizde de ilk olarak kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır. Özel sektör ise modern ölçüm tekniklerini kullanarak bu sistemi daha da ilerletmiştir. Kamu sektöründen daha aktif halde kullanmaya başlamıştır. 4857 sayılı İş Kanunu gereğince, performans değerlendirme sonuçlarının mahkemelerce delil olarak

kabul edilmesinden sonra işverenlerin bu konuya ilgisinin arttığı görülmüştür (Uyargil, 2013: 212).

Performans değerlendirme işlemi, çalışanların çalıştıkları kuruma sağladıkları katma değer belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir. Performans değerlendirmesinde söz konusu personelin başarısı olduğundan, başarıyı değerlendirme olarak da bazı kaynaklarda kullanıldığı görülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009:235).

Performans değerlendirme işlemi, değerlendirme yapılan kurumdaki sistemin bir bütün olarak ele alınmasıyla daha verimli bir hale getirilebilmektedir. Aksi takdirde bazı sorunları beraberinde getirebileceği tespit edilmiştir. Performans değerlendirme, kurumlardaki ödüllendirilebilecek davranışların artırılması konusunda oldukça önemlidir. Gelenekselci yönetim anlayışlarında performans değerlendirme kriteri olarak sadece finansal faktörler dikkate alınırken, günümüzde müşteri memnuniyeti, astların üstlerine karşı saygısı ve davranışları, çalışanların birbirleri ile olan ilişkisi gibi faktörlerde dikkate alınmaktadır (Barutçugil, 2002: 178-179; İbicioğlu, 2006: 78).

Kamu sektörü ile özel sektör performans değerlendirme konusunda kıyaslandığında, kamu sektöründe performans değerlendirmenin daha zor olduğu görülmektedir (Karadeniz, 2019: 13).

Kamu kurumları vatandaşlarına ücretli veya ücretsiz hizmet sunmak için var olan kurumlardır. Devlet ve halkı arasındaki ilişkiden söz ederken, devlet ayağını genelde kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Gelişen demokratik değerler, kamu kurumları ile özel sektör arasındaki performans değerlendirme farkını ortaya çıkaran faktörlerdir. Kamunun vatandaşlarına karşı sorumlulukları, halkın devletten beklentileri gibi konular, kamu sektöründe çalışanların performanslarının değerlendirilmesini önemli kılmaktadır (Karadeniz, 2019: 14).

Kamu sektörü ile özel sektör performans değerlendirme hususunda birbirinden ayıran diğer bir özellik personel seçim yöntemidir. Özel sektör çalışanlarını seçerken uygun işe uygun eleman politikasını uygulamaktadır. Fakat kamu sektöründe çalışanlar genellikle atama usulüyle görevlendirilmektedirler. Atama yönteminde de uygun işe uygun personel görevlendirmesi yapılamamaktadır. Bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin yapacağı işe olan etkisi de göz önüne alındığında, atama yönteminin çalışanların performans sonuçları üzerinde etkili olacağı görülmektedir. Bu çalışmada, kamu kurumlarında ki mevcut

Çalışanların kişilik özellikleri, “Kişilik Rengi Analizi” yöntemi ile tespit edilerek, yaptıkları işten maksimum verim alınması amaçlanmıştır. Söz konusu analiz yöntemi çalışanların kişilik özelliklerini ortaya çıkaracağından, bu özellikler dikkate alınarak çalışanlar ile olan iletişim yöntemlerinin yeniden belirlenmesi, çalışanların işe karşı olan tutumunu etkileyecektir. Bu çalışma ile kamu personellerinden yüksek verimlilik alınması, ülkelerine daha fazla katma değer yaratmalarının sağlanması, gizli işsiz olarak bilenen çalışanların sürece dahil edilmesi ve çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması için gerekli stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; kişilik kavramı, kişilik kavramına kuramsal yaklaşımlar, kişiliği belirleyen faktörler, kişiliğin ölçülmesi, kişilik analizi, kişilik tipleri konularına yer verilmiş, ikinci bölümünde; performans kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirme süreci, performans standartlarının tespiti, performans değerlendirmenin yükümlölükleri, performans değerlendirme formunun doldurulması sırasındaki aşamalar, performans değerlendirmenin yararları, performans değerlendirmenin etkinliğini etkileyen faktörler, performans değerlendirmede yapılan hatalar, performans değerlendirme yöntemleri ve kamu kurumlarında performans değerlendirme konularına değinilmiş, üçüncü bölümde ise çalışmanın amacı, önemi, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın model ve hipotezleri ile araştırmanın bulgularından bahsedilmiştir. Bulgulara ulaşabilmek ve hipotezleri test edebilmek için iki grup karşılaştırılırken t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırılırken tek yönlü ANOVA analizinden faydalanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

Birinci bölümde kişilik kavramı, kişiliği etkileyen faktörler, kişilik özellikleri, kişilik kavramına kuramsal yaklaşımlar, kişiliğin belirlenmesinde kullanılan yöntemler anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kişilik analizi başlığı altında, kişilik tipinin belirlenmesinde kullanılan “Kişiliğin Dört Rengi” analiz yöntemi hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Kişilik Kavramı

Kişiliğin en çok kullanılan tanımını yetmiş yıl önce Gordon Allport yapmıştır. Etrafına uyum sağlamaya çalışan bu süreçte kendini şartlara göre ayarlayan, psikofiziksel sistemin sahibi ve kişinin içindeki dinamizm olarak tanımlamıştır. Kişilik kavramı, bireylerin birbirleri ile etkileşime geçebilmeleri için tercih edecekleri alternatif yolların tümünü ve etkileşime geçtikten sonra birbirlerine karşı verecekleri tepkileri ifade etmektedir. Kişilik kavramı tanımlanırken, bireylerin ölçülebilir kişilik özellikleri dikkate alınmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 135).

Hiç şüphesiz, kişiye birey özelliği kazandıran unsurların bütünü de kişiliği oluşturmaktadır. Kişilik, bireyin sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki farkındalıklarıdır. Kişilik, bireyin konuşmasını, olaylara tepkilerini, bakış açılarını, duygularını, giyim tarzını, ortamlara uyumunu ve niteliklerini özetleyen bir kavramdır. Zamanla bireyin davranışları değişse bile, duygu ve düşüncelerini etkileyen, onu diğer bireylerden ayıran bu yapı devamlılık gösterir. Kişilik hem bireyin kendi açısından hem de içinde yaşadığı toplum açısından iki farklı kavram olarak da açıklanabilmektedir. Toplum açısından kişiliğini açıklarken, bireyin toplum içerisinde üstlenmiş olduğu roller ve sorumluluklarda etkili olacaktır. Bu durumda kişiliğin sadece doğuştan gelen özellikler olmadığı aynı zamanda çevresel faktörlerle de biçimlendiği görülmektedir (Usal ve Kuşluyan, 1998: 75-76).

Kişilik kavramı başka kültürlerde de karşılık bulmaktadır. İngilizce’de “personality”, Fransızca’da “personnalite”, Latince’de ise “persona” olarak adlandırılmaktadır. Klasik Roma tiyatrolarında oyuncular, canlandırdıkları rollerin özelliklerine uygun maskeler takarak oyunlarını sergiliyorlardı. Taktıkları maskelere de “person”a ismini veriyorlardı. Sahnenin uzak olmasından dolayı seyircilerin, oyuncuların mimiklerini göremeyeceklerinden dolayı

böyle bir yolu tercih etmişlerdir. Böylelikle kişilikler arasındaki farkları, seyirciye yansıtmışlardır (Eroğlu, 2015: 217).

Kişilik, bireyin ana rahminden ölünceye kadar geçen bir süreci ifade etmektedir. Bu yüzden herkesin bir kişiliği vardır. Kişisiz insan tanımı yanlıştır. Çünkü iyi veya kötü olarak adlandırılan her davranış, insanın kişiliğinin birer yansımasıdır. Kişilik, bireyin davranışı ile o davranışa neden olan faktörler arasında bir köprüdür (Eroğlu, 2015: 217-220).

Psikologların üzerinde mutabık kaldıkları tek bir kişilik açıklaması yoktur. Kısaca; “bireyin yaşam biçimi” olarak ifade etmektedirler. Yaşama biçimi kavramının içerisine de birçok özellik ve boyut girmektedir. Bunlardan bazıları; güç, yetenek, ahlak, öfke, eğitim, bakış açısı, gelenekler, inançlar şeklinde sıralanabilir (Zel, 2001: 411).

Bireyin ince sesinin olması, spor tutkusunun olması, siyasete girme arzusunun olması kişiliğin bir parçasıdır. Bir insanın içine dönük utangaç olması veya dışa dönük ve girişken olması da bir kişilik özelliğidir. Kısacası; insan bir bütün olarak kendisi, kişiliğini ifade eder (Ceylan, 2014: 36).

Kişilik; geçmişin, şimdinin ve yarının oluşturduğu bir bütündür. Kişi, geçmişten gelen alışkanlıklarının devamını isteyen ve geleceğe ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen bir yapıya sahiptir. Bu yüzden kişilik, geçmişteki yaşanmışlıkların izleri, şimdinin etkileri ve geleceğin tedirginliği ile oluşacaktır (Ceylan, 2014: 36).

İnsan kişiliği, farkına varılan ya da varılmayan, dışa vurulan veya vurulmayan niteliklerden oluşur. Yunus Emre’de bu tanıma paralel olarak şöyle demiştir: “Beni bende demen bende değilim, bir ben vardır bende benden içeri” (Köknel, 2005: 22).

Kişilik, insanın devamlılık gösteren davranışları ile kişilik içi süreçlerin toplamıdır diye tanımlanabilir. Bu tanım iki farklı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm tutarlı davranışlardır. Davranışların süreklilik göstermesi beklenen bir durumdur. Dışa dönük bir insanın her daim dışa dönük olması beklenmektedir. İşyerinde çok konuşan bir insanın, arkadaşlarının yanında da çok konuşması beklenir. Okulda rekabetçi olan bir öğrencinin, yarışmalarda da rekabetçi olması beklenir. Bazı durumlarda neşeli bir insanın neşesiz gibi davranması görülebilir. Buna örnek olarak, neşeli bir insanın taziye evinde gülmeden durması gösterilebilir. İnsanın zaman içerisinde de değişebileceği her daim göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat kişilik sadece içerisinde bulunan durumlara, olaylara gösterilen davranışlardan, tepkilerden ibaret değildir.

İkinci bölüm ise kişiler arası tepkilerden farklı olarak iç dünyamızda yaşamış olduğumuz duygusal süreçleri kapsar. Psikologların, sosyo-psikologların depresyon, obsesif davranışlarla ilgilenmesinin nedeni budur. Bazı kuramcılara göre, karşılaştığımız olaylarla başa çıkma yeteneğimiz aynı olmasına rağmen izlediğimiz süreçler farklılık göstermektedir. Buda kişilerin karakterlerini belirlemede önemli rol oynar (Burger, 2006: 23). Kişilik konusunda yazılan birçok kitapta, karakter kavramının günlük dilde kişilik kavramının eş anlamlısı olarak kullanıldığı görülür (Andre ve Lelord, 2003: 9).

1.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler

Kişiliği ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğu, kişiliği oluşturan olgular kuramcılara göre değişkenlik göstermektedir. Değişkenlerin sayısı ve önemi de kuramcılarının görüşlerine göre farklılık arz etmektedir. Genel olarak kişiliği belirleyen faktörler; gensel ve bedensel faktörler, aile faktörü, sosyal sınıf faktörü, sosyo-kültürel faktörler, coğrafi ve fiziki faktörler ve diğer faktörler olarak sıralanabilir (Bozkurt, 2006: 97).

- **Gensel ve Bedensel Faktörler:** Ebeveynlerin kromozomları aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılan ve çevre faktörü ile değişmeyen, kişinin bütün yaşamını etkileyen özelliklerdir (Güneş, 2016: 5). Ayrı ayrı büyütülen tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan bir araştırmada, kişilik özelliklerinin %50 sinin kalıtsal olduğu tespit edilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 2009: 42-43).
- **Sosyal Kültürel Faktörler:** Çevresel etmenler, kişiliği etkileyen diğer bir unsurdur. Çevre etmeninin içerisinde bireyleri en fazla etkisi altına alan faktör ise sosyal ve kültürel faktörlerdir (Sır, 2016: 10). İnsanlar doğduktan hemen sonra kişilik ve kültür arasındaki etkileşim başlamaktadır. Hangi kültürde dünyaya gelirse gelsin, her insan korumasız olarak dünyaya gelir. Bireyler yetişirken aynı zamanda içerisinde bulundukları toplumdan da etkilenirler. Kültür olgusu her toplumda aynı karşılığı görmemekte hatta aileler arasında bile değişiklik göstermektedir. Bu yüzden insanlar, ailelerinden farklı şeyler görmekte ve öğrenmektedir. Kültür, kişiliğin oluşmasında önemli bir yere sahiptir (Karşlı, 2018: 34).
- **Aile Faktörü:** Önemli faktörlerden bir diğeri de aile faktörüdür. Kişiler doğduğu günden başlayarak ölünceye kadar aile olgusu içerisinde. Kişiler ebeveynlerinden öğrendikleri değer yargıları ile yoğrulmakta ve gelişmektedir. Örneğin, erkek

çocukları babalarının özelliklerini benimserken, kız çocukları annelerinin özelliklerini benimsemektedir (Sarigöl, 2019: 7).

- **Sosyal Sınıf Faktörü:** Kişiliği şekillendiren faktörler, fiziksel, sosyal ve kültürel etmenlerdir. Bireylerin içinde büyüdüğü sosyal sınıflar, onların eğitim, statü ve yaşam standartlarında belirleyici rol oynarlar. Sosyal sınıf faktörü; insanlar toplum içinde kazandıkları saygınlığa uygun hareket etmeye başladıkları zaman onların kişilikleri üzerinde etkili olmaya başlar (Şahverdioğlu, 2019: 32). Örneğin, üst sınıf içinde bulunan çocuk büyük olasılıkla, yüksek gelirli, yüksek makamda, kaliteli bir yaşam sürecektir ve bu yaşamına uygun davranışlar sergileyecektir. Alt sınıfa mensup olan kişide yine kendi içerisinde bulunduğu statüye uygun bir davranış içerisinde olacaktır (Bozkurt, 2006: 97-98).
- **Coğrafi ve Fiziki Faktörler:** Bir diğer önemli faktör, coğrafi ve fiziki faktördür. İnsanların içerisinde yaşadıkları coğrafyalara özgü iklim tipi, arazi yapısı toplumların kişilik özelliklerini etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır (Çetin ve Beceren: 2007: 116).

1.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, bireylerin hayatta karşılaştıkları olaylara bakış açısını ve bu olaylar karşısında verecekleri tepkilerin devamlılığını ve sonuçlandırmada ki çabasını belirler. Örneğin, oto kontrolü ve motivasyonu yüksek olan bireyler hem iş yaşamında hem de aile yaşamında daha mutlu ve başarılı oldukları gözlenmiştir. İç motivasyonu yüksek olan insanların bir işe başlama ve o işi sonuçlandırma konusunda daha kararlı oldukları bilinmektedir. İç motivasyonu düşük olan insanların ise kötümser karaktere sahip oldukları bu yüzden bir işe başlama ve sonuçlandırma konusunda başarısız oldukları tespit edilmiştir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 83). Kişilik ile ilgili verilen bilgiler ışığında, kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Kişilik bir sistemdir. Değişkenlerden ve dinamiklerden meydana gelmiştir. Kişilik sistemini oluşturan alt sistemler arasındaki ilişkiler neticesinde şekillenmektedir (Gibson ve diğerleri, 1997: 110).
- Kişilik, devamlılık arz eden davranışların toplamıdır (Akgemci vd, 2014: 83).
- Kişilik doğduğumuz anda kodlanmış olarak gelen ve yaşadığımız deneyimler sonucu elde ettiğimiz kazanımlarımızın toplamıdır (Zel, 2001: 418).

- Kişilik aynı zamanda yaşadığımız çevreden de etkilenen bir olgudur (Şimşek vd, 2014: 83).
- Kişilik davranışlarımızı etkilemekte, yön vermekte, belirli zamanlarda olaylara vermiş olduğumuz tepkilerin birleşmesinden meydana gelmektedir (Ceylan, 2014: 37).
- Her insanın kişilik davranışlarını birbirinden ayıran farklılıklar vardır (Zel, 2001: 418).
- Her kişiliğin doğuştan gelen bir karakteri vardır. Karakter olgusu kişiliğin vazgeçilmezidir (Zel, 2001: 419).
- Kişilik, zihinsel dengenin bir ürünüdür. İnsan ne kadar bireysel dengeye sahipse o ölçüde normal kişiliğe sahiptir (Zel, 2001: 419).
- Kişilik, yüzeysel olarak lider olma eğilimine, özünde ise otorite ve ahlak gibi olgulara sahiptir (Ceylan, 2014: 37).

1.4. Kişilik Kavramına Kuramsal Yaklaşımlar

İlgi alanları bakımından kişilik kavramıyla ilgilenen kimi kuramcılar kişiliğin geçirdiği süreçler bakımından bazı teoriler geliştirmişlerdir. Çok sayıda olan bu teorilerin ortak noktaları, kişiliğin gelişimi, geçirdiği süreçler ve etkilendiği alanlardır. Kuramcıların araştırmalarını; tecrübeleri, yakınında bulunan insanların davranışları ve ilgili alanları etkilediği görülmektedir (Eroğlu, 2015: 239). Bu kuramcılardan bazıları aşağıda incelenmiştir.

1.4.1. Sigmund Freud

Bu kuramcıya göre kişiliğin temelini oluşturan dürtü cinselliktir. Yapmış olduğu hipnoz çalışmalarında bu dürtünün büyük rol oynadığını görmüştür. Psikanalizlerinde önceliği hep cinsellik dürtüsü olmuştur. Freud'a göre, her zaman dile getirilemeyen, bastırılmış, unutulmaya çalışılan olaylar kişiliğin çıkış noktasını oluşturur. Freud'un oluşturduğu "Yapısal Kişilik Kuramına" göre kişiliği oluşturan üç temel sistem vardır. Bunlar; üst ben, ben ve ilkel bendir. Tabanda yer alan ilkel ben cinselliğin egemen olduğu benlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer iki benliğe de gücü ilkel ben vermektedir. Kişiliğin benlik bölümü, ilkel benden gelen davranışları çevreden gelen öğretilerle tekrar sorgulayan ve düzenleyen kısımdır. Üst ben ise dürüstlük, ahlak vicdan gibi soyut ve erdemli kavramların oluştuğu kısımdır. Örneğin kişilerin toplum içinde yere tükürmesini engelleyen duygular burada gelişir (Usal ve Kuşlivan, 2002: 89).

1.4.2. Alfred Adler

Adler, Viyana’da 1870 yılında doğmuştur. Tıp öğrenimini de Viyana’da tamamlamıştır. Daha önce Freud’un ekolüne bağlı olmakla birlikte daha sonra kendisi bireysel psikoloji akını geliştirmiştir (Eroğlu, 2015: 240).

Aynı zamanda Freud’un öğrencisidir. Her insanda çocukluktan gelen ve çevreye olan bağılıklardan kaynaklanan bir noksanlık duygusunun olduğunu söyler. Bu yüzden çalışmalarında, insanlara üstünlük kurmayı ve gücü kanıtlamayı çalışmıştır. Kişiliğin oluşmasında büyük bir faktör olarak geçmişi göstermiştir (Kurtipek, 2013: 25-26). Adler’e göre; bireylerin olaylara göstermiş olduğu tepkilerin gerisinde ki ana güdü üstünlük kurma ve kişiler üzerinde egemen olma içgüdüleridir (Eroğlu, 2015: 240).

1.4.3. Carl Gustav Jung

Jung, Freud’un en güvendiği öğrencilerinden biriydi. Freud, Jung’u hareketin lideri olmasını bekliyordu. Uluslararası Psikanalitik Derneğin ilk başkanı Carl Gustav Jung’dur. Fakat 1914 yılında Freud’un savunduğu temel kavramların birinde uzun süre görüş ayrılığından sonra Jung, dernekten istifa etmiştir. Bu ayrılıktan sonra Jung, psikoterapistlik görevine devam etmiştir. Dünyadaki diğer kültürleri de tanımak adına dünyayı gezmiştir. Anlatılık psikoloji olarak adlandırılan kendi okulunu açmıştır (Burger, 2006: 156).

Jung’un kişilik kuramı, sosyoloji alanında da büyük ses getirmiştir. Jung ilk kez insan ırkının doğumundan bu yana gelen ilkel kavramları kullanmıştır. Jung’a göre içine kapanık insanlar devamlı yalnız kalmak isterler, dışadönük insanlar ise devamlı başka bireylerle beraber olmak isterler. Jung bu dengenin sağlanmasının en doğru yol olduğunu savunmuştur. Kişilik bozukluklarının da bu dengesizlikten oluştuğunu belirtmiştir (Cüceloğlu, 1991: 415)

1.4.4. Otto Rank

Freud’dan etkilenen öğrencilerden biride Otto Rank’tır. Rank, kişilerin tepki vereceği unsurları da, tepki biçimlerini de kendilerinin seçtiğini savunur. Seçilen tepkilerin tamamen duygusal olduğunu ve rastlantısal olmadığını savunmuştur. Rank, güncel denge konusu üzerinde çalışmasına karşın, bu dengenin anne karnında oluşan güvence duygusu ve doğum esnansın da anne karnından ayrıldığı anki çatışmanın kişilerde oluşturduğu duygulara bağlı olduğunu ileri sürer (Usal ve Kuşluvan, 1998: 92-93).

1.4.5. Karen Horney

Karen Horney'in kuramında öne çıkan kavramlar; kaygı ve korkudur. Bu kavramlar insan kişiliğine yön vermektedir. Kişi kendisini güvende tutabilmek için birçok şeyden fedakârlık edebilir. Kişilik bozukluklarına sebep olan etkenin güven duygusu olduğunu söylemektedir (Kaşlı, 2009:20).

Horney, kişilik tiplemesine yol gösterecek 3 temel unsur önermiştir. Bunlar; uyum, uzak durma-edilginlik, karşı gelme-uğraş verme-etkinliktir. Horney' e göre kişilik bu üç unsur yelpazesinde gelişecektir (Usal ve Kuşluvan, 2002: 93-94).

1.4.6. Eric Berne

Eric Berne, Freud'un kuramına yakın bir kuram geliştirmiştir. Berne'ye göre oluşturduğu kuram üç kısımda şekillenmektedir. Bunlar; çocukluk, ebeveynlik ve çocukluk. Çocukluk henüz bireyin olgun olmayan yanını ifade eder. Ebeveynlik her bireyin anne ve babalık rollerinin olduğunu ifade eder ve olgunluk ise bireyin yetişkinlik sürecini ifade eder (Şimşek vd, 2014: 84-85).

Çocukluk evresinde bencillik hakimdir. Yetişkinlik aşamasında, çocukluk evresinden gelen alışkanlıklar çevreye uydurulur. Aynı zaman da çevre baskısına maruz kaldığı için bazı duyguların bilinçaltına atıldığı evrede bu aşamadır. Ebeveynlik evresi ise, nasihat ve öğüt verme, başkalarına kılavuzluk etme aşamasıdır (Usal ve Kuşluvan, 2002: 94).

1.4.7. Harry Stack Sullivan

Freud'un diğer öğrencilerinin aksine Sullivan, Amerika'da doğmuş ve büyümüştür. Üniversite yıllarında başarılı olamayan Sullivan, üniversiteyi yarıda bırakmıştır. Daha sonra başka bir üniversiteden tıp diploması almış ve psikanalist olarak göreve başlamıştır. Şizofreni tedavisinde kullanmış olduğu yöntemlerden yola çıkarak kendi kuramını geliştirmiştir (Güneş, 2016: 14).

Harry Stack Sullivan, kişiliğin sosyal bir çevrede oluştuğunu ve diğer bireyler olmadan kişiliğin ortaya çıkamayacağını savunmuştur. Kişilik analizlerinin de bu yüzden kişilerarası davranışların incelenmesiyle tespit edildiğini iddia etmiştir (Sullivan, 1947: 10).

1.4.8. Erich Fromm

Erich Fromm, Freud ve Karl Marx'dan oldukça etkilenmiştir. Fromm kuramında; sosyolojik ve antropolojik faktörlerin yaratacağı etkiler üzerine yoğunlaşmıştır (Güneş, 2016: 13). Fromm, kişiliğin genellikle çocukluk döneminde oluştuğunu savunsa da, yetişkinlik döneminde çok yoğun baskı ve dış faktörlere maruz kalmanın kişiliği etkileyebileceğini ifade etmiştir (Ewen, 1998: 11).

Fromm bireyi, evrenin “hilkat garibesi” şeklinde tanımlamaktadır. İnsanın yeme, içme, cinsellik gibi temel ihtiyaçları bakımından hayvanlar alemine ve doğaya bağlı olduğunu söylemektedir (Fromm, 1987: 33).

1.4.9. Hans Jürgen Eysenck

Eysenck, kişiliği hiyerarşik bir yapıda açıklamıştır (Usal ve Kuşluyan, 2002: 97). Dört düzeyden oluştuğunu söylemektedir. Birinci düzey; kalıtsal davranışların kazanıldığı en alt düzey olarak ifade edilmektedir. İkinci düzey; bireylerin bulundukları ortamlardan etkilenecek edindiği davranışları kapsamaktadır ve bu düzeyde bazı davranışlar süreklilik kazanmaktadır. Üçüncü düzey; eğilimlerin oluştuğu düzeydir. İnsanlar değişmez bazı davranışlarını bu düzeyde kazanırlar. Örneğin, doğruluk, heyecan vb. Dördüncü düzey ise tip aşamasıdır. İnsanlar tipleri bu aşamada kazanmışlardır. Tiplerin oluşmasında, her bir düzeyin baskın davranışları rol oynamıştır (Güneş, 2016: 15-16; Malak, 2012: 40).

1.4.10. Philip E. Vernon

Vernon, dört ana grup ve bunların alt grupları olarak sayılabilecek sekiz alt grup üzerinde çalışmıştır. Dört ana grubu; Sosyal, sosyal olmayan, güvenilir ve güvenilmez olguları oluşturmaktadır. Sekiz alt grubu ise; İyi karakter, hakim, isterik, sebatsız, heyecanlı, itaatlı, ihtiyatlı (hüzünlü), inatçı olguları oluşturmaktadır. Vernon böylece hem kişiliği belirli yelpaze içinde sınıflamaya çalışırken, hem de tam bir sınırlama yapmanın güçlüğüne dikkat çekmektedir (Şimşek vd, 2014: 88; Usal ve Kuşluyan, 2002: 99).

1.5. Kişiliğin Ölçülmesi

Özellikle yöneticiler bu uygulamaya çok önem vermektedirler. Çünkü bu uygulama sayesinde uygun işe uygun personel temininde bulunabilmektedirler. Ayrıca çıkan sonuçlara

göre çalışanlarını daha iyi anlayabilmekte ve daha iyi yönetebilmektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 135).

1.5.1. Gözlem

Tanınmak istenen kişiye uygun sorular sorularak istenen cevaplara ulaşılmaya çalışılabilir veya iyi bir dinleyici gibi görünerek onun istenilen konu hakkında daha fazla konuşması sağlanabilir. Bu uygulamalar farklı zamanlar da ve farklı durumlarda tekrar edilmek zorundadır. Bu yüzden gözlemler tekrar edilebilecek nitelikte olmalıdır. Gözlemci deneyimli ve eğitimli olmalıdır. Tanınmak istenen kişi için gerekirse yakın çevresinden biriyle de görüşülmelidir (Taymur ve Türkçapar, 2012: 162; Enç, 1978: 54-68).

1.5.2. Mülakat

Değerlendirilecek kişi ile karşılıklı görüşmedir. Değerlendirecek kişi eğitimli ve deneyimli olmak zorundadır. Değerlendirilecek hususlar önceden not alınmalı ve kişiye ona göre sorulmalıdır. Yöntemin dezavantajlarından biri mülakat yapılan kişinin, değerlendircide iyi etkiler bırakmak için gerçek davranışlarını saklamak istemesidir. Bu yüzden kişinin vereceği tepkilerin anlamını tam manasıyla kestirmek zor olacaktır. Mülakat yönteminin süresi de ayrıca sorun teşkil etmektedir (Ceylan, 2014: 50).

1.6. Değerlendirme Şekilleri

Değerlendirme şekillerinin farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalara ayrıldığı görülmektedir. Çalışmada ise üç başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar; kendi kendini değerlendirme, başkalarınca değerlendirme ve arkadaşları tarafından değerlendirme.

1.6.1. Kendi kendini değerlendirme: Deneğin kendine sorulan soruları okuyarak cevapladığı yöntemdir. Bu yöntemin en büyük sorunu, deneğin kendisini olduğu gibi değil de değerlendiricinin görmesini istediği şekilde soruları cevaplamasıdır. Deneğin soruları okuduğu zaman, değerlendiricinin sormak istediği anlamıyla soruları anlaması gerekmektedir. Ayrıca ölçeklerin geniş kitlelere uygulanabilecek şekilde anlaşılır hazırlanması gerekecektir (Ceylan, 2014: 50).

1.6.2. Başkalarınca değerlendirme: Bu yöntemde değerlendiricinin deneyimi ve tecrübeleri ile bilgisi toplanacak kişinin sorulacağı, yakınlarının veya tanıdıklarının o kişi

hakkında sahip oldukları bilgi birikimi de oldukça önemlidir. Böyle durumlarda bilgi toplanacak kişilerin birden fazla olması, olası olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır (Ceylan, 2014: 51).

1.6.3. Arkadaşlar tarafından değerlendirme: Kişilerin kendi yaş grubundaki kişiler tarafından değerlendirmeye tabi tutulmasıdır (Ceylan, 2014: 51).

1.7. Değerlendirme Araçları

Geçmişten günümüze insanların kişiliklerini tahmin edebilmek için birçok değerlendirme araçları kullanılmıştır. Bunlardan bazıları; yapım testleri, projektif testler, mekanik ölçekler ve son zamanlarda çok fazla tercih edilen yüz analizi testidir.

- a) Yapım testleri; herkes için standart olan uyaranlar karşısında, deneğin nasıl tepkiler vereceğinin uzman kişiler tarafından değerlendirilmesi ile yapılır. Burada ki amaç deneklerin kişilik özelliklerini ortaya çıkarabilmektir (Ceylan, 2014: 51).
- b) Projektif testler; bu yöntemde değerlendirilmek istenen kişinin bilinçaltı ve gizlemek istediği güdülerin karmaşasıdır (Stagner, 1961: 53). Projektif testler içerisinde; rohschach mürekkep lekeleri testi, resimleri analiz etme veya önceden değene söylenen cisimlerin resmini çizme ve yorumlama testleri sayılabilir. Fakat bu testler kişilik ölçmede tek başına yeterli olmamaktadır.
- c) Mekanik ölçekler; kişilerin psikolojik ve duygusal tepkilerini mekanik araçlar yardımıyla ölçerek, bireylerin kişilik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Elektroansefalograf, mekanik ölçeklerde kullanılan metotlardan biridir. Bu metotta beyinin olaylara karşı vermiş olduğu tepkiler esnasında yaydığı elektrik dalgaları ölçülür. Mekanik ölçeklerde kullanılan diğer bir metot, “galvanik deri tipleri” metodudur. Bir olay karşısında kişilerin kalplerinin hızlı çarpması, avuçlarının terlemesi, deride ki elektrik akımının değişiklik göstermesi gibi duygusal olaylarda ortaya çıkan tepkileri ölçmede kullanılır. Yalan makinesi bu metoda örnek olarak verilebilir (Ceylan, 2014: 52).

- d) Yüz analizi testi; eski çağlardan beri insanların dikkatini çeken bir konudur. İnsan karakterlerinin, yüz yapısı ile olan ilişkisini gösterir. Bu metodu Hipokrat, Aristo ve

Pluto çalışmalarında kullanmıştır. Yine Galen, Chaucer ve Roger Bacon gibi bilim adamları da bu metot üzerine çalışmalar yapmışlardır. Yüz analizi ile ilgili önemli gelişmelerden biri 1775 yılında yaşanmıştır. Johann Kasper Lavater, “Yüz Okuma İle İlgili Denemeler” eserini yayınlamıştır. Erzurumlu İbrahim Hakkı’da “Marifetname” adlı eserinde bu konuya değinmiştir. 1940 yılında ABD’de de bu konuyla ilgili bir enstitü kurulmuştur. Robert Whiteside, W.F. Burtis ise 1220 denek üzerinde bu metodu denemiş, 68 ana özelliği incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda yüzde 92 oranında başarı elde edilmiştir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 123).

1.8. Kişilik Analizi

Kişilerin karşılaştıkları olaylara karşı vermiş oldukları tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın nedeninde, doğuştan gelen davranışlarımız etkili olduğu kadar, sonradan tecrübelerimizden elde ettiğimiz kazanımlarımızda etkilidir. Bütün bu davranış karmaşası da kişiliği oluşturur. Yıllardır insanlar farklı tiplere ayrılarak benzer olaylara ne tür tepkiler verdiği gözlenmiş daha sonra bu insanların benzer olaylarda ne gibi tepkiler içerisinde olabileceği tahmin edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra insanların ayrılmış olduğu tiplere farklı isimler verilmiş ve analiz teknikleri geliştirilmeye devam edilmiştir. “Kişilik Rengi Analizi’de” son zamanlarda geliştirilmiş ve çok tercih edilen analizlerden biridir (İşler, 2016: 32).

Kişilik Tipleri

Kişilik tiplerini belirlemede kullanılan metotlardan biriside “Kişilik Rengi Analizidir”. Bu analizin geçmişi çok eski tarihlere dayanmaktadır. İnsanların olaylara vermiş oldukları tepkileri 4 tipte toplamaya karar vermişlerdir. Günümüzdeki gibi olaylara verilen tepkileri iç faktörlere dayandırmak yerine dış faktörlerden daha çok etkilendiğine kanaat getirmişlerdir. Günümüzde astroloji disiplinleri tarafından da bu görüş kabul görmektedir. Yıllar geçtikçe Hipokratlar bu tipleri yeniden tanımlamışlardır. 1921 yılında Carl Gustav Jung bu dört mizacı ve davranış türlerini yeniden yorumlamıştır. William Moulton Marston, 1928 yılında Harvard Üniversitesinde ki araştırmaları esnasında bugünkü adıyla DISC (D-Dominance, I-Influence, S-Steadiness, C-Compliance) Kişilik Sistemi olarak bildiğimiz metodu geliştirmiştir. Bu metodu "Normal İnsanların Duyguları" adlı kitabında yayınlamıştır. DISC metoduna son şekli veren 1940 yılında Walter Clark olmuştur (discinsights.com, Erişim Tarihi: 21.04.2019)

DISC metodunun Türkiye’deki geliştirme ve güncelleştirme çalışmaları DISC Akademi tarafından yapılmıştır. DISC akademi geliştirme çalışmaları sırasında bu metoda DISC Kişilik Envanteri ismini vermiştir. Metotta kişilikler 4 tipte aynen kalmış fakat tip isimlerinde değişikliğe gidilmiştir. Tip isimleri; Dominant (Güç Odaklı), İz Bırakan (İnsan Odaklı), Sadık (Güven Odaklı), Ciddi (Kural Odaklı) olarak tekrar güncellenmiştir. Güncellenen tiplere renk atamaları ise Dominant=Kırmızı Renk, İz Bırakan=Sarı Renk, Sadık=Yeşil Renk ve Ciddi=Mavi Renk olarak yapılmıştır (www.discakademi.com).

Toktamışoğlu ve Alkış (2005) tarafından yazılan “İnsan Tanıma Kılavuzu” isimli kitapta ise tipler; Popüler Pembe, Güçlü Kırmızı, Mükemmel Mor ve Soğuk Kanlı Beyaz şeklinde gruplandırılmışlardır. Araştırmamızda Toktamışoğlu ve Alkış (2005) tarafından ele alınan kişilik tipleri kullanılmıştır.

Tablo-1.1: Karşılaştırmalı Terimler Tablosu

Kişilik Bulmacası	Popüler Optimist	Güçlü Kolerik	Mükemmeliyetçi Melankolik	Barışçıl Soğukkanlı
Larry Crabb	Duygusal	İradeli	Mantıklı	Bireysel
Garry Smalley ve John Trent	Susamuru	Aslan	Kunduz	Av Köpeği
Kişisel Karakter Sistemi	Etkileme	Tahakküm Kurma	Tedbirli Olma	Kararlı Davranma
Alessandra ve Cathcart	Sosyalleştirilen	Yöneten	Düşünen	Anlatan
Merill-Reid Sosyal Tipler	Etkileyici	Yönlendirici	Analitik	Yumuşak Huylu
İnsan Tanıma Kılavuzu	Popüler Pembe	Güçlü Kırmızı	Mükemmel Mor	Soğukkanlı Beyaz
DISC Akademi Kişilik Envanteri	Dominant Güç Odaklı	İz Bırakan İnsan Odaklı	Sadık Güven Odaklı	Ciddi Kural Odaklı

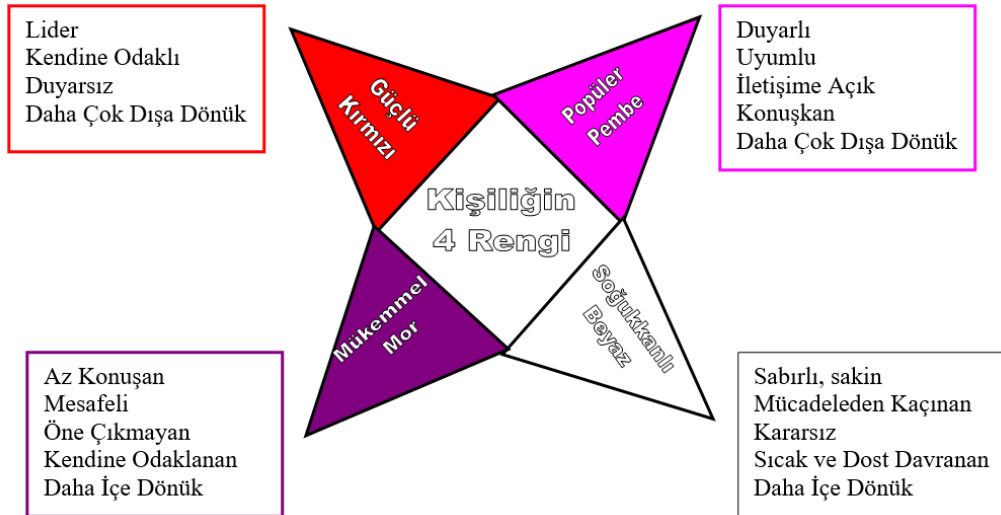
Kaynak: (Littauer, 2005: 7).

Tablo-1.1’de Karşılaştırmalı Terimler Tablosu görülmektedir. Tablo’ da kişilikleri dört tipe ayıran metotlar bulunmaktadır. Kişilik Bulmacası metodunda tiplerin, popüler optimist, güçlü kolerik, mükemmeliyetçi melankolik, barışçıl soğukkanlı olarak ayrıldığı görülmektedir. Larry Crabb metodunda tiplerin duygusal, iradeli, mantıklı ve bireysel olarak gruplandığı görülüyor. Garry Smalley ve John Trent metodunda tipler susamuru, aslan,

kunduz ve av köpeği gibi hayvan isimleri kullanılarak sınıflama yapılmıştır. Kişisel Karakter Sistemi metodunda tipler, etkileme, tahakküm kurma, tedbirli olma ve kararlı davranma şeklinde sınıflandırılmıştır. Alessandra ve Cathcart metodunda tipler, sosyalleştiren, yöneten, düşünen ve anlatan şeklinde bir ayrıma tabi tutulmuştur. Merrill-Reid Sosyal Tipler metodunda tipler, etkileyici, yönlendirici, analitik ve yumuşak huylu olarak adlandırılmıştır. İnsan Tanıma Kılavuzu metodunda tipler, popüler pembe, güçlü kırmızı, mükemmel mor ve soğukkanlı beyaz olarak sıralanmıştır. DISC Akademi Kişilik Envanteri metodunda ise tipler, dominant, iz bırakan, sadık ve ciddi olarak belirtilmiştir. Bu metotların birbirinden farkı, kişilik gruplarına verilmiş olan isimlerdir. Her bir araştırmacı çalışmasında kişilik gruplarına farklı isimler vermiştir. Bu metotlarda ki ana amaç ise kişiliği dört farklı gruba ayırılmış olmasıdır. Metotlardaki gruplar karşılaştırıldığında, grupların her ne kadar isimleri farklı olsa bile grubu niteleyen özelliklerin aynı olduğu görülmektedir. Metotlardaki grup özelliklerinin aynı olması ve İnsan Tanıma Kılavuzu metodunun yakın zamanda daha güncel sorularla hazırlanarak, karşıdaki kişilerin soruları daha sağlıklı bir şekilde yorumlayabilmesine olanak sağlamasından dolayı ilgili çalışmada, kamu personellerinin kişilik özelliklerinin (renklerinin) tespitinde bu yöntemden faydalanılmıştır.

İnsan Tanıma Kılavuzu (Kişiliğin 4 Rengi)

Şekil-1.1: Kişiliğin Dört Rengi



Kaynak: (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 59).

Bu metotta kişilikler dört gruba ayrılmıştır. Hiçbir rengin hiçbir renge üstünlüğü yoktur. Her rengin olaylara karşı vermiş olduğu davranış biçimlerinde farklılık vardır. Kişiler sosyal yaşamlarında farklı renk, iş yaşamlarında farklı renkte davranışlar sergileyebilirler. Söz konu araştırmada da bu yüzden katılımcıların analizleri iş yerlerinde yapılmıştır. Kişiler bir tane

baskın renge sahiptir. Fakat o rengi tamamlayıcı başka renkleri de kişiliğinde barındırmaktadırlar. Bu metotta; popüler pembe, güçlü kırmızı, mükemmel mor ve soğukkanlı beyaz olmak üzere dört renk bulunmaktadır (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 59-60; ITS, 2017).

Popüler Pembe

Toplum içerisinde ayırt edilmesi en kolay olan kişilik tipidir. Renkli giyim tarzları, yüksek sesle ve çok konuşmaları, devamlı hareket halinde olmaları, iyimser, heyecanlı ve coşkulu hareketleri kendilerini toplum içerisinde belli etmelerine neden olmaktadır. Yaratıcı kişilik davranışları sergilerler. Meraklı, yeni şeyler deneme konusunda hevesli bir kişiliğe sahiptirler. Abartılı el ve kol hareketlerini çok kullanırlar. Eğlenceli işleri her zaman diğer işlere oranla daha çok tercih ederler. Öykücü ve yaratıcı kişilikleri vardır. Doğal içten samimi ve insancıl yapıları sebebiyle, olaylara daha çok duygusal yönden bakarlar (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 61-69; ITS, 2017).

İş yaşamında popüler pembeler; takım çalışmasına yatkın karaktere sahiptirler. Yaratıcı kişilikleri sayesinde AR-GE birimlerinde daha verimli olabilmektedirler. Masa başı iş olarak tabir edilen genellikle hareketsiz geçen işleri sevmezler. Bu tür işlerde verimli bir şekilde çalışamazlar. Hareketli ve sabit olmayan işlerde bu karakterden daha fazla verim alınabilmektedir. Uzun süreli işlerde sonuca ulaşma konusunda çok başarılı sayılmazlar. Popüler Pembe kişiliğe sahip birisi böyle bir işte görevlendirildiyse, o iş tamamlanıncaya kadar takipçisi olunmalı gerek görülen yerlerde kişiye destek olunmalıdır. Bu karakter tipi birkaç işi aynı anda yapma konusunda da başarılı değildir. Genelde kendisine verilen işleri son anda yetiştirdiği görülmektedir. Zaman yönetimi konusunda da sıkıntılar yaşadığı bilinmektedir. Özellikle randevularına geç kaldığı görülmüştür. Baskı altında motivasyonlarını kaybedeceklerdir. Çok sık değişen psikolojik davranışlara sahip oldukları bilinmektedir. Bu karakter tipinden yüksek düzeyde motivasyon bekleniyorsa, sık sık bu kişilere destek olunmalı, onların yapmış olduğu işlerden övgü ile bahsedilmeli ve sıkı olmayan uzaktan denetim mekanizması ile takip edilmelidirler. (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 61-69; Davis, 2011: 51-63)

Mükemmel Mor

Mükemmel mor kişilik tipinin en belirgin özelliği adından da anlaşıldığı üzere mükemmeliyetçi olmasıdır. Popüler Pembe kişilik tipinin tam aksine daha içine dönük, karamsar, takıntılı ve titiz insanlardır. Çok hareketli ve sesli ortamlardan zevk almayan

kişiliğe sahiptirler. Olayları kendi içlerinde yaşadıklarından dolayı, bu tip kişilerin ne düşündüğü, nasıl bir psikoloji içerisinde olduğu kolay kolay bilinemez. Mükemmel mor rengine sahip insanların ölçülü beden dillerinin olduğu tespit edilmiştir. Konuşurken ses tonları net ve kelimeler itina ile seçilir. Çok fazla göz teması kurmamaya çalışırlar. Yüz ifadeleri nötr olduğu için genelde soğuk insanlar olarak toplum içinde bilinirler (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 70-80; Davis, 2011: 75-85).

İş yaşantılarında mükemmel morlar, oldukça planlı ve düzenli çalıştıkları görülmüştür. Takım çalışmasına yatkın insanlar değildirlir. Genelde bireysel işlerde verimliliklerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Popüler Pembe karaktere sahip olan insanların aksine, kontrol altında kendilerini daha güvende hissettikleri için motivasyonları artmaktadır. Lider olup sorumluluk almaktansa, birden fazla görev üstlenip bir kontrol mekanizmasının altında çalışmayı tercih ederler. Bu kişilik tipinde olan insanlar zaman yönetimine özen gösteren insanlar olarak bilinirler. Hatta randevularına, olmaları gereken zamandan daha erken gittikleri bilinir. Rakam, veri, grafik ve sayılarla uğraşmayı sevdikleri tespit edilmiştir. Genellikle finans, muhasebe vb birimlerde verimli bir şekilde çalıştıkları bilinmektedir. Bu tip karaktere sahip kişiler yetki devretmeyi hiç sevmezler. Bu yüzden işleri sakın, adım adım ve itina ile yapma yolunu seçerler. Buda işlerin birikmesine neden olabilmektedir. Verilen bir görevi anında yerine getirmek isterler. Riskli işleri sevmedikleri için bu tür görevleri almak istemezler. Olaylara mantık çerçevesinde yaklaşımdan hoşlanırlar. Otoriter insanlardır. Motivasyon kaynakları takdir edilmektir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 81-89; Davis, 2011: 75-85).

Güçlü Kırmızı

Popüler pembe kişilik tipinde olduğu gibi, güçlü kırmızı rengine sahip olan kişilerde sosyal, dışa dönük, aktif kişilik yapısına sahiptirler. Her ne konuda olursa olsun rekabet etmekten çekinmezler. Güçlü ses tonları vardır. Vurgulu konuşmayı severler. Konuşurken insanları etkileri altına alabilirler. Vizyonları geniş olan insanlardır. Enerji dolu ve daima hareket halinde olan insanlardır. Takım halinde çalışmaktan hoşlanırlar. Takım halinde çalışırken de o grubun yöneticisi olmayı isterler. Takım çalışmalarında istedikleri yapılmadı takdirde, motivasyonları düşer ve o kişiden yüksek verim alınamaz. Bazen o kadar hırslı olurlar ki, grubu sabote etmekten dahi çekilmeyeceklerdir. İleri derecede sözel iletişime sahip kişilerdir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 70-80; Davis, 2011: 40-50).

İş dünyalarında güçlü kırmızılar; iş kolik, rekabetçi ve tam bir görev adamı rolü üstlenirler. Her zaman gözü yükseklerde olduğundan dolayı, üstlerinin bulundukları kademeye sahip çıkmaları gerekir, aksi takdirde güçlü kırmızı karakter tipine sahip kişi o kademenin bir anda sahibi olabilir. Zaman yönetimi konusunda oldukça başarılıdır. Her şeye tam zamanında başlar tam zamanında bitirirler. Bir iş yapılırken, nasıl yapıldığı o kadar önemli değildir. Bu renkler için önemli olan sonuçtur. İşyerlerinde ki informal grupların liderleri genelde güçlü kırmızı rengine sahip olduğu tespit edilmiştir. Güçlü kırmızı rengine sahip olan insanlarda mükemmel mor rengine sahip olan insanlar gibi takdir edilmekten ayrıca popüler pembe rengine sahip insanlarda olduğu gibi de övülmekten hoşlanırlar. Kendileri eleştirildiğinde ve ilgisiz kaldığında hemen motivasyonları düşecektir. İşletmelerde genelde idari kadrolarda ve halkla ilişkiler, İK gibi departmanlarda görev aldıkları görülmüştür (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 70-80; Davis, 2011: 40-50).

Soğukkanlı Beyaz

Diğer renk gruplarının aksine, toplum içerisinde dikkat çekmeyen bir karaktere sahiptirler. Herkes tarafından enerjileri düşük görünen insanlar olarak tanınırlar. Çok ön planda olmayı sevmezler. Gergin ve çatışmalı ortamlardan uzak durmayı tercih ederler. Popüler pembe renginin tam aksine az konuşurlar ve dinlemeyi severler. Mütevazı kişilik yapısına sahiptirler. Gösterişli giyim eşyaları ve süs eşyalarından hoşlanmazlar. Mükemmel mor rengine sahip kişiler gibi övgü ve takdir almak gibi bir uğraş içerisine girmezler. İş hayatında soğukkanlı beyazlar, fazla enerji harcamadan kolay işleri tercih ederler. Verilen görevi eksiksiz yerine getirirler fakat hiçbir işte inisiyatif kullanmak istemezler. Kararlara katılım sürecinde sessiz kalmayı tercih ederek, yetki ve sorumluluk almak istemeyeceklerdir. İşletmelerde Halkla ilişkiler, İK, AR-Ge birimlerinde çok fazla tercih edilmezler. Ayrıca bu renk grubunda olan insanların daha gelenekçi oldukları tespit edilmiştir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 90-99; Davis, 2011: 64-74).

Sonuç olarak her insan, bu dört kişilik renginin dördünden de kişilik özelliği alabilir. En belirleyici olan ise iki renk grubudur. Bazen bir renkten aldığı davranış özelliği, kişinin yaşadığı olaya vereceği tepkinin şiddetini etkileyebilir. Örneğin, bir kişi, yöneticilik koltuğuna oturduğu zaman, güçlü kırmızı renginden almış olduğu özelliğini daha fazla kullanabilir. Örneğin bir olay karşısında güçlü kırmızı rengine sahip bir kişi o işin bir anda hızlıca yapılmasını desteklerken, mükemmel mor rengine sahip kişilik o işin hızlı yapılmasından daha çok, doğru yapılmasını destekleyecektir. Başka bir olayda popüler pembe rengine sahip

bir kiři, yeni girdiđi bir ortamda hemen dostluk edinebilirken, sođukkanlı beyaz rengine sahip bir kiři zamanla gůven ortamı oluřtuktan sonra dostluk edinebilecektir (Toktamıřođlu ve Alkıř, 2005: 90-99).



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İkinci bölümde; performans kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirmenin amaçları, yararları gibi konulara değinilmiştir. Performans standartlarının belirlenmesi, belirlenen standartlara göre performans değerlendirmesi uygulanırken yapılan hatalar, performans değerlendirme yöntemleri ve son olarak kamu kurumlarında performans değerlendirmesi konuları anlatılmıştır.

2.1. Performans Kavramı

Performans, bir işin nitel veya nicel sonucudur. Bu kavram görecelik gösterebilir. Performans bir işin başarılmasında etkili olan, çıktı, girdi ve bütün süreçleri kapsar (Yiğit, 2012: 3). Performans kavramına sözlük anlamı olarak bakıldığında (Tezcan, 2007: 43):

- Başarım
- Takat sınırı
- Bir faaliyetin gerçekleştirilmesi veya harekete geçirilmesi
- Bir isteğin, işin, görevin, talebin yerine getirilmesi
- Bir oyunda, oyuncunun bir karakteri canlandırması
- Halka açık bir ortamda yapılan gösteri veya sunum
- Bir işi başarabilme yeterliliği, etkinliliği
- Bir makinenin çalışma usulü
- Bir etkiye tepki verme şekli, davranış
- Birinin hitap şekli
- Bir yabancı dili konuşma becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Performans, belli koşullar altında ortaya çıkan sonuçların kıyaslanması olarak da tanımlanabilir. En basit düzeyde ise bir kurum, grubun veya kişilerin iş yapma düzeyleri olarak özetlenebilir (Şimşek ve Çelik, 2014:93).

Performans Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma ya da uygulama hareketi” olarak ifade edilirken, Oxford İngilizce sözlükte ise; “verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak” olarak çevrilmiştir (Öztürk, 2006: 12). Bates

ve Holtan'a göre ise performans birbirleriyle ilintili birçok faktörden oluşan bir yapıdır. Brumbarch'a göre; performans davranışları ve davranışların sonuçlarından oluşmaktadır (Aktaran: Öztürk, 2009: 4).

Performans, kişi ve sorumluluğunda ki görev ile iletişimi neticesinde, üstlenmiş olduğu işi sonuçlandırma derecesi olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2011: 166). Performans, bir kişinin kendisine verilen zaman dilimi içerisinde bir işi sonuçlandırma derecesidir. Şayet sonuçlar olumlu ise yüksek bir performans sergilediği, sonuçlar olumsuz ise düşük bir performans sergilediği söylenebilir (Şimşek ve Öge, 2014: 295).

Bu değerlendirmeler ışığında performans; kişinin belirli standartlar dahilinde, iç ve dış faktörlerden en az düzeyde etkilenecek, kendisinden beklenileni en verimli şekilde ortaya koymasidir.

Gençlere, işe başladıkları ilk yıllarda yönetimin beklentileri açık bir şekilde ifade edilirse, gelecekteki performanslarının ve kariyerlerinde ki ilerlemelerinin farklı olacağı tespit edilmiştir (Livingston, 1999: 65). Burada büyük payın İnsan Kaynaklarına düştüğü görülmektedir. Çünkü İK uygulamaları, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, personel eğitimi vb konularla ilgilidir (Ulrich vd, 2009: 19).

İşletmeler performans değerlendirirken, personellerinin işletmeye yapmış olduğu katkıları göz önünde bulundururlar. Buna da personel başarımı ismini verirler. Bu yüzden birçok kaynakta performans kavramı, başarıım kavramıyla eş anlamda kullanılmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 340-360). Başarıım (performans) değerlendirme ile ilgilide birçok yöntem vardır. Öncelikle performans değerlendirme kavramından bahsedip daha sonra performans değerlendirme yöntemlerine değinilecektir (Tahiroğlu, 2003: 179).

2.2. Performans Değerlendirme

Personel değerlendirme, personelin çalıştığı kuruma kattığı katma değer belirlenmesi işlemidir. Geniş açıdan konu değerlendirildiğinde, personelin başarısı söz konusu olduğundan bazı literatürlerde başarıım değerlendirmesi adı altında da incelenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009:235). Performans değerlendirme, önceden belirlenen performans standartlarına, yapılan

işin ne kadar ulaştığının ölçülmesidir (Mucuk, 2014: 335). Performans değerlendirme, kişinin yaptığı işin başarısının, yaptığı için gereklerini dikkate alarak ölçülmesidir (Erbaşlar, 2012: 112).

Performans değerlendirme, kurum içerisinde ki sistemi bir bütün olarak ele alındığı zaman başarılı sonuçlar vermektedir. Aksi takdirde bazı sorunların beraberinde geldiği tespit edilmiştir. Performans standartlar her iki taraf içinde aynı anlamı ifade etmek zorundadır. Aksi takdirde ölçümlerde subjektif sonuçlara ulaşıldığı bilinmektedir. Bu yüzden yöneticilere çok iş düştüğü görülmektedir. Performans değerlendirme, bu bağlamda sadece kişinin başarısı değil, işe olan tutumu, ahlaki yapısı ve özelliklerini de kapsayan planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 178-179).

Personel değerlemesi, iş görenin başarısını ölçmek için kullanılan resmi bir yöntemdir. Performans değerlemesi, iş gören ve yönetici arasındaki ücret artışı konusuna, terfi ve liyakat beklentileri üzerine odaklanmalarını sağlamaktadır (Luecke, 2008: 101-102). Performans değerlendirme, kurumlardaki ödüllendirilebilecek davranışların yerine getirilmesi açısından oldukça önemlidir. Gelenekselci örgütlerde genelde performans değerlemenin finansal sonuçlara göre yapıldığı görülmektedir. Günümüzde ise müşteriler, çalışanın mesai arkadaşları ve çalışanın amirinin iş gören hakkında ki görüşleri ışığında yapıldığı bilinmektedir (İbicioğlu, 2006: 78).

Performans değerlendirmesi, çalışanın gözlenmesi, yapılan işin standartlarla karşılaştırılması ve çıkan sonucun kaydedilerek iş görene geribildirimde bulunulmasını içermektedir (Daft, 1991: 353). Performans değerlendirme, bir kurumda iş görenlerin, belirli bir dönemde, önceden belirlenmiş ölçülere göre çok yönlü olarak başarılarının ölçülmesi, başarılarının belirlenmesi ve gizli güçlerinin açığa çıkarılmasını kapsamaktadır (Ertürk, 2011: 167). Performans değerlendirme, işyerinde ki görevi ne olursa olsun, kişinin yeterliliklerinin, başarılarının, başarısızlıklarının, etkinliklerinin kısacası tüm yönlerinin değerlendirilmesi sürecidir (Fındıkçı, 2001: 297).

Her kurumun niteliği, işin özelliği, görevdeki standartlar farklı performans değerlendirme sistemini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi standart olmaktan çok kurum kültürü, çalışanların yapısı, yapılan işin özellikleri ve organizasyonel hedefler dikkate alınarak yapılırsa daha verimli sonuçlar elde edileceği

belirtilmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 210). Hedef belirleme, kurumun arzu ettiği niteliklere ve özelliklere sahip bir performans türüdür. Bu aşamada çıktıların değerleri belirlenir, ödüllendirme sistemi ile de çalışanların bu niteliklere ulaşma gayreti arttırılmaya çalışılmakta ve olumlu hareketlerin devamlılık sağlaması arzulanmaktadır (Helvacı, 2002: 158).

Kısacası performans değerlemesi, daha önceden amaç ve hedefleri belirlenmiş ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeylerin nitelik ve nicelik olarak ölçülmesidir (Tunçer, 2013: 89). Kurumlar için de önemli bir bilgilendirme aracıdır (Kızıloğlu ve Akgemci, 2017: 561).

2.3. Performans Değerlendirmenin Gelişimi

M.Ö 221-265 yılları arasında Çin’de İmparatorluk, hanedanların performanslarını değerlendirmek için “İmparator Değerleri” adı altında sistem geliştirmiştir. Yüz yıllar sonra İspanyol rahip Cizvit tarikat üyelerinin sorumluluklarını denetlemek için buna benzer bir sistem geliştirmiştir. Böylelikle performans kavramı günümüzdeki anlamıyla olmasa da oluşmaya başlamıştır (Öztürk, 2009: 26).

Performans kavramının günümüzdeki anlamının temeli 15.yy a dayanmaktadır. Bu kavramın oyun ve sergi için kullanıldığı söylenmektedir. O zaman ki performans kavramının bugünkü anlamından çok uzak olduğu bilinmektedir. Yıllar geçtikçe çevresel faktörlerinde etkisiyle performans kavramı daha geniş yelpazede değerlendirilmeye başlanmıştır (Yiğit, 2012: 3).

Personel değerlendirme kavramı 1900 lü yıllarda ABD’de de kamu sektöründe ortaya çıkmıştır. F. Taylor, iş ölçümü metodu yardımıyla işçinin verimliliğini ölçmüştür. O zamandan sonra performans değerlendirme bilimsel bir hal almıştır. 1. Dünya savaşı sonlarında, kişilik özellikleri dikkate alınarak yapılan performans ölçümleri çok kullanılırken, 1950’li yıllarda kişilik özellikleri yerine, kişinin ortaya çıkardığı iş ve eylemler dikkate alınmaya başlamıştır (Uyargil, 2013: 212). Çünkü kişisel özelliklere göre performans değerlemenin motive edici olmaktan uzak olduğu belirtilmiştir (Şimşek ve Çelik, 2015: 242).

Ülkemizde de performans değerlendirmesi kamu sektöründe ortaya çıkmış, modern ölçüm teknikleri ile birlikte konu özel sektöründe ilgisini çekmeye başlamıştır. 4857 sayılı İş

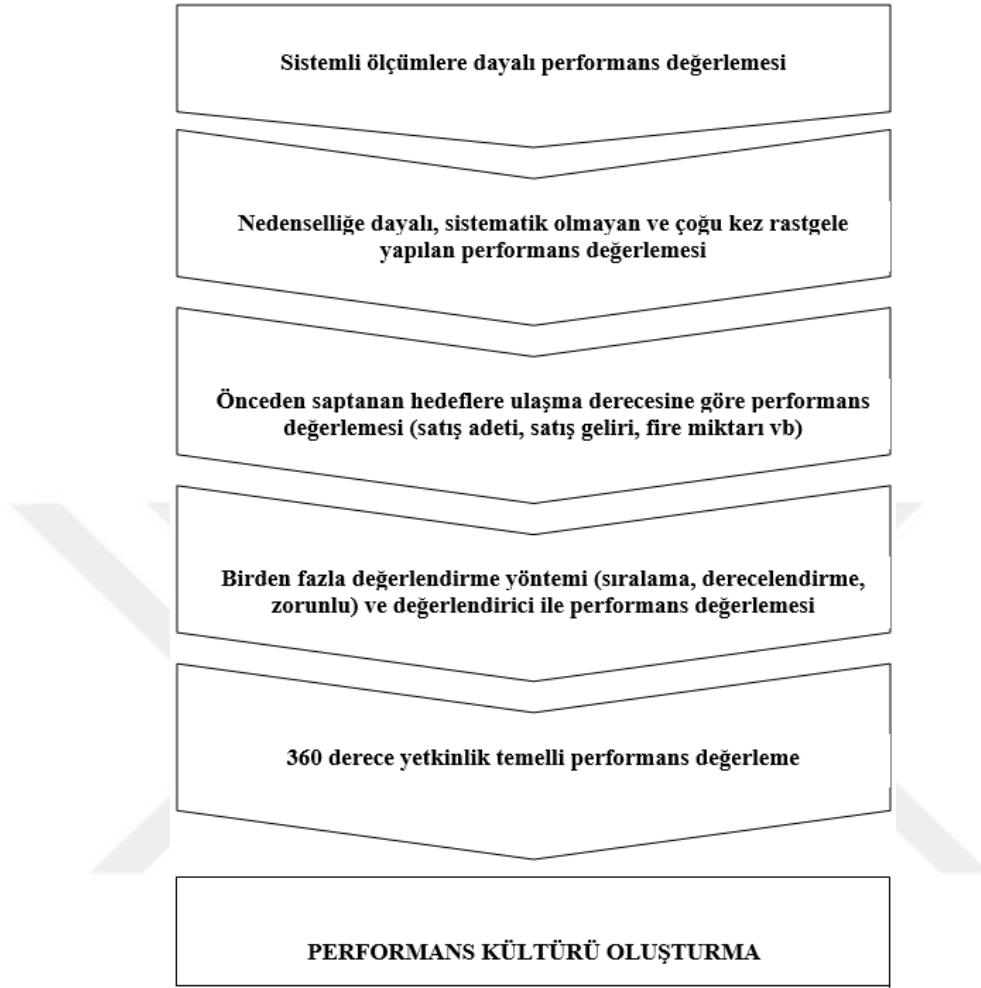
Kanunu ile, performans değerleme sonuçlarının mahkemelerde delil olarak kabul edilmesinden sonra işverenlerin bu konuya ilgisi artmıştır (Uyargil, 2013: 212).

Performans değerlemesi hayatımızın her evresinde görülmektedir. İlk doğum anında bebeğiniz kaç kilo doğdu sorusu ile başlar, öldükten sonra ise kaç yaşında vefat etmişti sorusu ile devam eder. Aslında insanlar her daim kendilerini ve etrafındaki insanları değerlendirirler. Bundan 50 sene önce birinin lise eğitimini bitirmiş olması başarılı olarak değerlendirilirken, şimdi ise başarısız olarak değerlendirmeye yol açmaktadır çalışanların performans belirleme kriterleri de zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 327-328).

- Beyaz yakalı çalışanlarının artması ve bunun paralelinde ücret sisteminde ki gelişmeler,
- Çalışanların sendikalaşma oranları,
- Personel eğitimlerinin artması ve iş bölümü-uzmanlaşma konularına ağırlık verilmesi,
- Teknolojinin giderek daha da gelişmeye başlaması,
- Çalışma koşullarındaki olumlu değişimler,
- Firmaların uluslararası bir statü kazanması nedeniyle, personel değişimlerinde yaşanan gelişmeler ve ortak kültüre etkisi,

Bu süreç içerisinde meydana gelen değişiklikler, performans değerlendirme yöntemlerini de değişirmektedir. İşletmelerde rgt kültürü kavramının tamamlayıcısı olarak performans kültürünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birinin, marka, kurumsal imaj gibi soyut kavramların işletmeye yapmış olduğu katma değerlerin anlaşılması ve kurumsal performans üzerindeki olumlu etkisinin tespit edilmesi olarak gösterilmektedir. Bu gelişmeler, dolayısıyla performans değerlendirme yöntemlerinin ve amaçlarının değişmesine neden olmuştur. Çoğu kez rastgele yapılan, nedenselliğe bağlı, sistematik olmayan yöntemlerin yerine sistematik yöntemler gelmiştir. Sistemli lm yöntemlerinde hem somut amaçlara ulaşma derecesi hem de soyut amaçlara ulaşma derecesi beraber değerlendirilebilmektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinin süreç içerisindeki değişimi şekil-2’de verilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 328-329).

Şekil-2.1: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Tarihsel Süreç İçerisindeki Değişimi



Kaynak: (Saruhan ve Yıldız, 2012: 328-329).

Şekil-2.1 incelendiğinde sistemli ölçümlere dayalı performans değerlendirme metodu ile ilk değerlendirmelerin yapılmaya başlandığı görülmektedir. Daha sonra sistematik olmayan ve daha çok rastgele yapılan metodların tercih edildiği, ilerleyen zamanda işletmelerin belirli hedefler koyarak değerlendirmelerini bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirdiği görülmüyor. Uygulanan metodların çeşitliliği arttıkça birden çok metod aynı anda kullanılmaya başlıyor. Bu birikim 360 derece yetkinlik temelli performans değerlendirme yöntemini ortaya çıkarıyor. Tüm bu gelişmelerde kurumlarda performans kültürünün oluşmasına katkı sağladığı görülmüyor.

2.4. Performans Değerlendirme Süreci

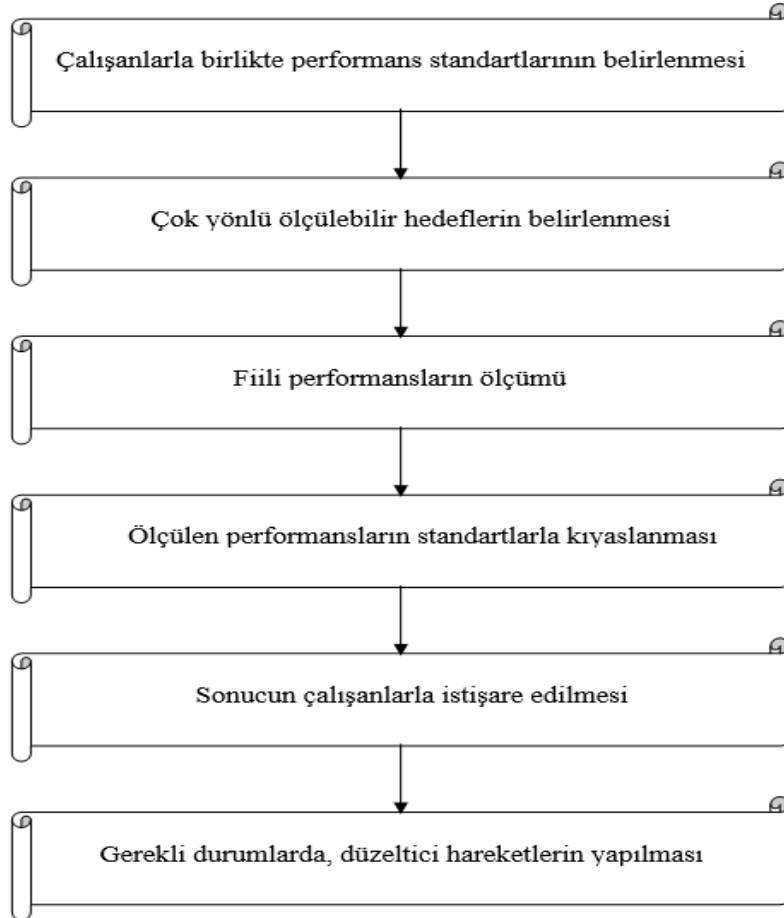
Performans değerlendirme süreci, hangi işin nasıl değerlendirileceği, kimler tarafından ve ne zaman değerlendirileceği ile ilgili bir süreçtir. Bu unsurların uyumu, performansın

değerlendirmesinin sonucunu olumlu yönde etkileyecek ve daha verimli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Kaptangil, 2012: 46). Sürecin aşamaları incelendiğinde aşağıdaki sıranın takip edildiği görülmektedir (Schuler, 1995: 306-307)

- İş analizinin yapılması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi ve çıktıların değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performansın yöneticiler tarafından takip edilmesi ve ölçülebilmesi için süreç tasarlanması,
- Çıktılara yönelik geri bildirim sisteminin kurulması,
- Performans değerlendirme sisteminin, performansları ne denli doğru ölçüp ölçmediğinin tespitinin yapılması ve hata tespit edilirse bu hatanın düzeltilmesi,

Ayrıca performans değerlendirme sürecinin bazı kaynaklarda da Şekil-2.2' deki gibi şematize edildiği görülmektedir.

Şekil-2.2: Performans Değerlendirme Süreci Şeması



Kaynak: (İbicioğlu, 2006: 81).

2.5. Personel Değerlendirmesinde Dikkate Alınan Faktörler

Performans değerlendirmede, sağlıklı sonuçlar elde edilmek isteniyorsa dikkat edilmesi gereken bazı faktörler mevcuttur. En sık kullanılan faktörler ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Yalçın, 2002: 91).

- İş bilgi ve tecrübesi
- İş kalitesi
- İş miktarı
- Takım çalışması eğilimi
- Müteşebbislik
- İşe karşı olan sorumluluğu
- İşe liyakati
- Karar verme becerisi

Çeşitli kaynaklarda farklı sıralamalar yapıldığı da görülmüştür. Bazı kaynaklar bu faktörleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kısımda incelediği de olmuştur. Kişisel faktörlere örnek olarak (Okakın ve Şakar, 2013: 3-4); güzel yazı yazma yeteneği, fiziksel dayanıklılık, tecrübe, sayısal ve sözel bellek, anlama ve kavrama kabiliyeti, kişinin sanatsal faaliyetlere olan ilgisi ve kişinin yaratıcılık düzeyi vb kriterler örnek olarak verilebilir. Sadece bu özellikler performansı belirlemede kriter olmayacaktır. Bu özellikler işin işlevine göre artabilir veya azalabilir. Kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerde, performansa önemli katkılar sunmaktadır. Örgütsel faktörler ise şöyledir (Okakın ve Şakar, 2013: 3-5); fiziksel ortam, yönetsel politikalar ve çevresel politikalar

Birçok firma örgütsel faktörleri göz ardı ettiği için veya çevre koşullarına ayak uyduramadığı için suçu personellerine atmaktadır. Fakat performansın başarısını etkileyen faktörler sadece personeller değil, personellere çalışması için oluşturulan ortamlar ve imkanlarda oldukça önemlidir.

2.6. Performans Değerlendirme Amaçları

Performans değerlemesi (değerlendirme), insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Öncelikli amaç, başarılı ve başarısız çalışanları birbirinden ayırmak ve herkese göstermiş olduğu performansa ve başarıya göre davranmaktır

(Şimşek ve Çelik, 2014: 212). Ayrıca, organizasyonun içiresin de bulunan çalışanlara, kendi nitelikleri doğrultusunda geri bildirim sağlar ve çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi alışverişi hususunda faydalı olur (Mercanlıoğlu, 2012: 43). Performans değerlendirmenin amaçlarını özetleyecek olursak;

- İş gücü planlaması için insan kaynakları envanteri çıkarır (Sabuncuoğlu, 2012: 185).
- Ücret belirleme ve artışı konusunda ölçüt oluşturur (Yüksel, 1997: 162).
- Adil ve objektif bir yaklaşımla güven duygusu yaratır ve personeli motive eder (İplik, 2004: 13).
- Ücret artışı konusunda ilgili yöneticiye yardımcı olur (Graham ve Bennett, 1992: 233).
- Süreci iyileştirmek için fikirler üretir, fırsatlar yaratır (Barutçugil, 2004: 429).
- Başka pozisyonlar için personel tespit eder ve onları işe hazırlar (Tortop vd, 2010: 280).
- Kurumdaki ödül ve ceza konusunda belirleyici rol üstlenir (Cascio, 1992: 268).
- Çalışanların beklentileri hususunda belirsizlikleri ve huzursuzlukları azaltır (Barutçugil, 2004: 429).
- İşletmeye ilişkisi kesilmesi gereken personelin tespit edilmesini sağlar (İplik, 2004: 14).
- Çalışanlar ile yöneticilerinin arasındaki ilişkileri geliştirir (Sabuncuoğlu, 2012: 185).
- Kurumlarda verilmesi gereken eğitimlerin belirlenmesinde yardımcı olur (Yüksel, 1997: 163).
- Kötü performans gösteren personelin belirlenmesi ve çözüm yollarının tespit edilmesini sağlar (Barutçugil, 2002: 182).
- Çalışanların hepsinin aile, sosyal, psikolojik ve finansal sorunlarını değerlendirme çalışmalarına dahil etmek suretiyle İK'nın çalışmalarına yardımcı olur (Şimşek ve Öge, 2014: 300).
- Çalışanları yetkilerini kullanma konusunda, sorumluluklarını bilme konusunda ve görevlerini daha iyi icra etme konusunda motive eder (Şimşek ve Öge, 2014: 299-300).

Özetlenen bu amaçlara, kurumların faaliyet gösterdikleri sektörler de göz önünde bulundurularak ekleme yapılabilir. Çünkü sektörel farklılıklar işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki gelişmelerde farklılıklar oluşturacaktır. İşletmenin hem iç çevresindeki hem de

dış çevresindeki farklı gelişmeler de performans değerlendirmenin amaç ve öneminde değişiklik yaratacaktır (İplik, 2004: 14).

2.7. Performans Standartlarının Tespiti

Performans değerlendirmesi yapmadan önce neyin nasıl ölçüleceğinin planlanmasının yapılması gerekmektedir. Bununla ilgili birçok kriter vardır. Çalışanları ölçmede kullanılacak kriterler özetle şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2014: 304-305):

- Çalışanlar hakkında subjektif değerlendirme yerine objektif değerlendirmeye özen gösterilmelidir.
- Değerlendirme yapılan iş ile alakalı olmalıdır.
- Çalışanların özel hayatlarının detaylarını çok kapsamamalıdır.
- Değerlendirme kriterleri çalışanlar tarafından önceden biliniyor olmalıdır.
- Değerlendirme amacının, personelin başarısını ölçmek ve sonucunda ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Kriterler, çalışmaların sonuçlarını ölçmeye imkan tanımalıdır.
- Çalışanların yöneticilik ve liderlik özellikleri dikkate alınmalıdır.
- Müşterilerin çalışanlar hakkındaki yaklaşımları da dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirmesinin yukarıda sayılan kriterler ışığında yapılması önemlidir. Çalışanların başarısının ölçülmesinde ki göstergeler, standartlardır. Standartlar somut sonuçların karşılaştırılması için belirlenmiş olan ölçütlerdir. Bunlara örnek olarak; takım çalışması, bağımsızlık, yaratıcılık, problem çözme becerisi, bilgi ve tecrübesi, karar alabilme becerisi, yetkilerini kullanabilme düzeyi, liderlik ve girişimcilik gibi ölçütler verilebilir. Bu belirtilen ölçütler ışığında performans standartlarını özetlemek gerekirse (Şimşek ve Öge, 2014: 306):

- Yapılan iş ile ilgili olmalıdır ve tüm çalışanların anlayabileceği dil kullanılmalıdır.
- Mevcut durumu tam olarak yansıtmalıdır.
- Belirlenen standartlar birbiri ile zıt anlamlar taşımamalı veya değerlendirilebilecek açık bir nokta bırakmamalıdır.
- Standartlar esnek olmalı. Değişen çevre faktörlerine göre değiştirilebilir olmalıdır.

- Somut ve sayısal nitelikler göstermelidir.
- Finansal olarak da değerlendirmenin karşılığını gösterebilecek özellikte olmalıdır.
- Hem değişkenlerin hem de parametrelerin analizine imkan vermelidir.
- Son olarak standartların herkes tarafından kabul edilebilecek özellikte olmasına özen gösterilmelidir.

2.8. Performans Değerlendirmede Yükümlülükler

Performans değerlendirme özen gösterilmesi gereken bir iştir. Performans değerlendirmesi sırasında hem değerlendirme yapan personele hem de değerlendirilen personele büyük yükümlülükler düşmektedir. Değerlendirme yapan personelin sağlıklı bir değerlendirme yapabilmesi ve çalışanlarını tam anlamıyla değerlendirebilmesi için değerlendirilen personelinde yöneticisinin veya kendisini değerlendiren kişinin gözünde olumlu bir imaj bırakabilmesi için bu yükümlülükleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

2.8.1. Değerlendirme Yapan Personelin Yükümlülükleri

Performans değerlendirmesini yapan personel, ilgili formları belirtilen standartlara uygun olarak doldurulmasından sorumludur. Bu standartlara bağlı kalmak, değerlendirmenin uygun ve objektif olmasını kapsar. Aşağıdaki şekilde bu yükümlülükleri de özetlemek mümkündür (Ülsever, 2003: 167).

- Değerlendirmeye tabi tutacakları personelin, değerlendirme sisteminden ve yapacakları görevlerden haberdar olmalarını sağlamaları gerekmektedir.
- Personelin ölçüm yöntemlerini kavramasını sağlamalıdır.
- Performans değerlendirmesini ilgili yetkili kişi ile birlikte açık yapmaları gerekmektedir.
- Üst kademe yöneticiler, değerlendirmeyi yapacak olan ilgili bölüm yöneticilerinin, bu işi doğru ve eksiz yapıp yapmadığı kontrol etmesi lazımdır.

2.8.2. Değerlendirilen Personelin Yükümlülükleri

Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, değerlendirilen kişi için yapmış olduğu yorum ve eleştirileri, değerlendirilen kişi ön yargısız bir şekilde dinlemesi gerekmektedir. Kendisinin zayıf veya başarısız olarak görüldüğü durumları iyi anlamalı ve bu konuda tereddüdü varsa değerlendirmeyi yapan kişiye bunları açıkça sormalıdır. Başarısız veya yetersiz olarak görülen

noktalarda amirinden destek almalı unutmamalı ve ondan gelecek olan çözüm yollarını uygulamaya koyma konusunda hevesli olmalıdır. Değerlendirme bittikten sonra değerlendirme formu öncelikle değerlendiren tarafından imzalanmalıdır daha sonra değerlendirilen bu formu okuyup imzalamalıdır. Ayrıca Performans Değerlendirme Formları gizlilik arz ettiğinden dolayı, çıkan sonuçların 3. kişilerle de paylaşılması gerekmektedir (Ülsever, 2003: 168).

2.9. Performans Değerlendirme Formunun Doldurulması Sırasındaki Aşamalar

Performans değerlendirme de tarafların yükümlülükleri olduğu kadar, tarafların formu doldururken de takip etmesi gerektiği aşamalar mevcuttur. Bu aşamalar dikkate alınarak performans değerlendirme formları doldurulursa yaşanabilecek anlaşmazlıklar ve zaman kayıpları ortadan kalkacaktır. Bu aşamalar maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır (Ülsever, 2003: 168).

- 1) Değerlendirme yapılmadan önce, ilgili formların değerlendirilecek kişiye ulaştırılması gerekmektedir. İlgili form değerlendirilene ulaştıktan sonra, bu kişi toplantı öncesi kendisini denemek için testi öncelikle kendi kendine denemelidir.
- 2) Performans değerlendirme işlemi bir arada veya toplantı salonunda yapılmaktadır. Formlar doldurulurken, değerlendirilenin görüşü önemlidir.
- 3) Değerlendirilen kişi özgürce görüşlerini beyan edecek ama son kararı yine yönetici verecektir.
- 4) Performans Değerlemede kişiyi değerlendiren yönetici, kendine ayrılan bölümde görüşlerini bildireceklerdir.
- 5) Son olarak performans değerlendirme formunu, öncelikle kurum ve birim amirine göstermek daha sonra değerlendirilenin görüşlerini almak suretiyle imzalanır.
- 6) Performans değerlendirme yönteminde ilgili formlar doldurulduktan sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğüne teslim edilecektir.

2.10. Personel Değerlendirmenin Yararları

Kendini geliştirememiş bazı işletmelerde performans değerlendirmesi zaman kaybı olarak görülse de düzenli ve sistemli bir şekilde yapıldığında kuruma sağlayacağı katkı oldukça fazla olacaktır (Biçer, 2014: 70). Personel değerlendirme sisteminin faydalı olabilmesi için, kapsamlı bir performans değerlendirme planı hazırlanmalıdır. Daha sonra bu

plan ışığında, belirli aralıklarla personel değerlendirme faaliyeti gerçekleştirilmelidir. Bu faaliyet gerçekleştirilirken objektif bir bakış açısıyla sonuçlar değerlendirilmeli ve mutlaka iş görene geri dönüş sağlanmalıdır. (İplik, 2004: 19). Performans değerlendirmenin başta değerlendirme faaliyetinin yapıldığı kurum olmak üzere, değerlendirmeyi yapan yöneticiye ve değerlendirilen personele birçok faydası vardır (Biçer, 2014: 70).

Tablo-2.1: Personel Değerlendirmenin Faydaları

Personel Değerlendirmenin Faydaları	
Yöneticiye Sağladığı Yararlar	• Yöneticiler planlama ve kontrol faaliyetlerinde daha başarılı olurlar. • Çalışanlarına yaptığı yönlendirmeler daha yerinde ve zamanında olur. • Yöneticilerle çalışanları arasında etkili bir iletişimin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar. • Adil ücret yönetimi ve performansa dayalı ücret belirlemede katkı sağlar. • Yöneticiler çalışanlarını daha iyi tanıma imkanı buldukları için yetki devri kolaylaşır. • Yöneticiler, astlarını değerlendirirken aynı zamanda kendi güçlü ve zayıf yönlerini de belirlerler. • Yöneticiler kendilerine sağlıklı bir veri akışı sağlamış olur. • Yöneticiler kendi yönetsel becerilerini geliştirirler.
Astlara Sağladığı Yararlar	• Çalışan kişi kendi başarısını görerek, iş tatminini ve motivasyonunu artırır • İşgören kendi kariyerini belirleme konusunda alacağı kararlara katkı sağlar. • İşgörenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmelerini sağlar. • Çalışanlar, üstlerinin kendi ile ilgili beklentilerini öğrenir. • Çalışanlara yapılan geri bildirimler sayesinde, işgörenler kendilerini geliştirme imkanı bulur. • Çalışanlar görev ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
Kuruma Sağladığı Yararlar	• Kurumun etkinliği ve kararlılığı artar. • Üretim kalitesinde artış meydana gelir. • İnsan Kaynakları departmanı için gerekli olan bilgilere daha güvenli yollarla ulaşılmış olur. • Kurum içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yardımcı olur. • İşletmenin ne derece hedeflerine ulaştığının farklı birimler temelinde izlenmesini sağlar. • İş genişletme ve iş birleştirme konularında İnsan Kaynakları departmanına bilgi sağlar.

Kaynak: Uyargil, 2013: 220-221; Biçer, 2014: 70-72; Fındıkçı, 1999: 300-301; İplik, 2013: 19-22; Erşangur, 2003: 40-41; Ferecov, 2011: 81.

Tablo-2.1 incelendiğinde başarılı bir performans değerlendirmesinin gerek yöneticiye gerek astlara, gerekse işletmenin bütününe sağladığı yararlar ortadadır. Performans değerlendirme kurumlarda zaman alan bir yöntem olarak görülmeden, düzenli aralıklarla yapılması gerekmektedir. Ayrıca performans değerlendirme kavramı işletmelerde bir kültür haline getirilmelidir.

2.11. Başarılı Bir Performans Değerlemesinde Bulunması Gereken Özellikler

Çalışanların cinsiyet, din, ırk, yöneticiye yakınlık derecesi gibi faktörlere bakmadan işin gereklerini yansıtan değerlendirme ölçütleri kullanılmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2014: 213). Performans ölçütleri kurumun vizyonu ve verileri ile ilişkili, değerlendirildiğinde bir anlamı olmalı ve spontane bir şekilde hazırlanmamalıdır. (Öztürk, 2009: 151). Ölçütler çalışanların sorumluluk düzeyine ve işin niteliklerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Aksi takdirde yapılan değerlendirme çok sağlıklı olmamaktadır (Ertürk, 2011: 170). Seçilen ölçütler organizasyonun etkinliğini arttırmaya yönelik, açık ve anlaşılır olmalıdır. Değerlendirilen kişiler tarafından anlaşılabilir olmasına özen gösterilmelidir (Nemutlu, 2017: 19).

Birçok şeyde olduğu gibi performans değerlendirme konusunda da kurumların yöneticilerine çok iş düşmektedir. Performans değerlendirme sistemine tüm yöneticiler istekli ve arzulu bir şekilde katılmalıdır. Yöneticilerin bu konuda istekli ve arzulu olmaları astlarını da olumlu yönde güdüleyecektir (Tezcan, 2007: 59). Değerleme sonucunda çıktıların ve başarısızlıkların dikkate alındığı kadar başarıların ve davranışlarında dikkate alınması gerekmektedir (Öztürk, 2009: 151). Çünkü başarılarından da başarısızlıklardan da çıkarılabilecek birçok ders vardır. Değerleme yöntemi herkes tarafından anlaşılabilir düzeyde olmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2014: 213). Aynı şekilde sonuçlarının da herkes tarafından anlaşılabilir olması gerekmektedir. Böylelikle taraflar özellikle başarısızlık durumlarında kendilerini daha hızlı düzeltebilme imkanına sahip olabileceklerdir. Farklı faaliyet kollarında görev yapan çalışanlar için farklı değerlendirme yöntemleri belirlenmelidir. Ölçüt sayısı sınırlandırılmalıdır. Genellikle ölçüt sayısı 10 olarak belirlenmektedir (Ertürk, 2011: 170). Bu sayede çalışanların dikkatlerini çok fazla dağıtmadan ölçütlere odaklanmaları sağlanmalıdır. Performans değerlendirme ölçütleri gerekli görüldüğü zaman revize edilebilecek nitelikte olmalıdır (Nemutlu, 2017: 19). Hızla değişen konjonktür bunu gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde revize edilmeyen ölçütler sağlıklı sonuçlara neden olabilecektir. Performans değerlemesi yapılmadan önce imkanlar el veriyorsa sistem önceden örnek bir uygulama ile denenmeli daha sonra formal yapı oluşturulmalıdır. Bununla ilgili performans değerlendirilmesinden sorumlu kişiler ayrıca bilgilendirilmelidir (Tezcan, 2007: 59). Ayrıca performans ölçülerinin daha önceden doğruluğu ispatlanmış olmalıdır (Öztürk, 2009: 151).

Performans değerlendirmesine ekonomik açıdan yaklaşmak gerekirse kurulan performans değerlendirme sisteminin maliyeti düşük olmalıdır. Yöneticilerin bu konuda gözünü

korkutmamalıdır. Performans değerleme sonuçlarına göre personelin itiraz ve görüşlerine olanak sağlanmalıdır (Tezcan, 2007: 59-60). Performans değerlendirmesini yapacak olan kişiler, bu niteliklere ve kabiliyete sahip olması gerekmektedir. ltler belli sıfatlarla ve sayılarla kodlanması gerekmektedir (Ertürk, 2011: 170-171). Çalışanlar, performans değerlendirmesi yapan kişileri yargılamak yerine, onları işletmedeki yardımcı koçları olarak grebilmelidirler (Baltaş, 2009: 271). Değerlendirilen kişilerin, değerlendirenleri bu şekilde göre bilmeleri içinde değerlendirmeyi yapan kişilerin taraflara objektif yaklaşmaları çok büyük önem arz etmektedir.

2.12. Performans Değerlendirmenin Etkinliğini Etkileyen Faktörler

Başarılı bir performans değerlendirmesi yapılabilmesi için birçok faktörü kontrol altında tutmak gerekmektedir. Faktörleri de kontrol altında tutabilmek için öncelikle performans değerlendirmesini etkileyen faktörleri tespit etmek gerekmektedir. Her ne kadar kurumların faaliyet göstermiş oldukları sektörlere göre bu faktörler değişkenlik gösterse de bazı faktörler birçok sektörde benzerlik göstermektedir. alışan memnuniyeti, çalışanın duygu ve düşünceleri, çalışanların işletmeye güveni, katılımcılık, geri bildirim, çalışan ve görev uyumu bunlardan başlıcalarıdır. Bu faktörlerin ayrıntıları ise şu şekildedir.

alışan Memnuniyeti

Bir kurumda çalışan kişilerin psikolojik durum ve işlerinden aldıkları haz çok önemlidir. Müşteriler memnun edilmek isteniyorsa, çalışanların o işi sahiplenmeleri gerekmektedir. Dış müşterinin memnuniyeti, i müşteriden geçer sözü unutulmamalıdır. Bu sözde dış müşteri olarak adlandırılan kişiler son tüketiciler, i müşteri olarak adlandırılan kişilerde çalışanları temsil etmektedir (Nemutlu, 2017: 20).

alışan Duygu ve Düşünceleri

Dünyanın neresinde olunursa olunsun, çalışanlar st yöneticileri tarafından kabul görmek, takdir almak isterler. Bu davranışlar çalışanı kuruma daha çok bağlayacak ve kendisinin kurumun bir parçası olarak görmesine olanak tanıyacaktır. Kendisine değer veren bir çalışan yüksek performans ile işine dört elle sarılacaktır. Fakat kendisine değer verilmeyen bir çalışanda düşük performans ile çalışacaktır (şahin, 2019: 10).

Fakat unutulmamalıdır ki, işletmelerde sadece yönetici ve çalışan yoktur. Aralarında ki birçok katmanda bu ilişkiden etkilenecektir. Duygular dikkate alınırken sadece çalışanların

değil, performans değerlendirmesi yapan kişilerinde duygu durumu oldukça önemlidir. Değerlendiricinin subjektif davranacak olması, çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olacağından işgörenlerin performansları düşecektir (Şahin, 2019: 10 ve Odabaş, 2004: 45-48).

Çalışanların İşletmeye Güveni

Kişiler arası güven sosyologların da dikkatini çeken önemli bir kavramdır. Çalışanların hem arkadaşlarına hem de yöneticilerine olan güveni, onların işteki performanslarını artıracaktır. Güven konusu iki farklı açıdan incelenebilmektedir. İlk olarak güvenin çalışma ortamındaki dayanışmanın artmasına neden olması gösterilebilir. İkinci açıdan ise, güven kurumlarda bazı yol haritalarının fark edilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanların kararlara katılmasını teşvik ederek onlara güvendiklerini gösterebilirler. Bu davranış çalışanların sorumluluk bölgelerinin genişlemesine neden olacaktır. Olaylara çalışanlar daha farklı bakış açılarıyla bakacaklardır. Performans değerlendirmede süreklilik önemlidir. Süreklilik olmayan bir sistemde çalışanlar güven duygusunu kaybetmeye başlayacaklardır (Nemutlu, 2017: 22).

Katılımcılık

Katılım bir düşünceye gönüllü olmak değil, geniş açıdan bakılacak olursa bir bütünün parçası olmak anlamına da gelmektedir. Yöneticiler alacakları kararlarda, “bir işi en iyi bilen o işi yapandır” sözünden hareketle, yapılacak olan işlerde çalışanların görüşüne başvururlarsa bu çalışanlara değer verildiği hissi yaratacağından işlerine olan katılımları daha da artacaktır. Çalışanların kurumları sahiplenmesi, hem onların motivasyonunu ve performansını artıracak, hem de kurumun karlılığı artmış olacaktır (Şahin, 2019: 11).

Geribildirim

Geribildirim sayesinde çalışanlar performansları konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Geribildirimler çalışanların işletmeye olan inancını ve güvenini de arttırmaktadır. Çalışanlar geribildirim sonrasında işletmede değerli oldukları düşüncesine girmektedirler. Geribildirim yapıldığı şekilde çalışanlar açısından çok önemlidir. Özellikle olumsuz geribildirimlerin bulunulması sırasında yapılacak olan yanlış bir davranış veya kullanılacak yanlış bir kelime, çalışanların işten soğumasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Özellikle son yıllarda geribildirim konusu kurumsal firmaların üzerinde durdukları önemli konular arasındadır. Çünkü geribildirim sayesinde hem çalışanlar kendini geliştirmekte hem de

firmalar “öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmelerini” tamamlamaktadırlar (Nemutlu, 2017: 24 ve Canman, 1993: 8).

Çalışan ve İş/Görev Uyumu

İşletmelerin çok değer verdikleri konulardan biride iş ve işçi uyumudur. İnsan kaynakları birimlerinin her geçen gün kendisini bu konuda geliştirdiği bilinmektedir. Daha işe alım sürecindeyken, uygun işe uygun eleman alımına yönelik birçok test, sınav ve psikoteknik ölçümler yapılmaktadır. Fakat tüm bunlara rağmen zaman içerisinde bu uyum bozulabilmektedir. Bu uyum bozulduğu takdirde hem yapılan işten hem de işi yapan kişiden yüksek oranda verim alınamamaktadır. Bu yüzden performans değerlendirme sisteminin devamlılık arz etmesi ve belirli periyotlarla kontrollerini sürdürmesi önem arz etmektedir. Çalışan ile yaptığı işin uyum içerisinde olması aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin de daha verimli çalışmasına olanak tanıyacaktır (Şahin, 2019: 13).

İnsan Kaynakları Skor Kartı

Bu terim ilk olarak Robert Kaplan ve David Norton tarafından ortaya çıkarılmıştır. Mevcut insan kaynakları uygulamaları personel değerlendirmede yetersiz kalınca, bilim adamları farklı yöntemler bulma çalışmalarına başlamışlardır. Yöneticiler, personeller değerlendirilirken sadece yapmış olduğu işe katkısını değil, tüm organizasyona yapmış oldukları katkılarını da görmek istemişlerdir. İnsan Kaynakları Skor Kartları da performans değerlendirmesinin çok boyutlu şekilde yapılmasını olanak sağlayarak, personel değerlendirme sisteminin etkisini daha kalıcı hale getirmektedir (Nemutlu, 2017: 25-26).

2.13. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme esnasında gerek değerlendirciden kaynaklı gerek değerlendirilenden kaynaklı gerekse de çevresel faktörlerden kaynaklı hatalar meydana gelebilmektedir (Biçer, 2014: 108).

Halo (tañçlandırma) ve Horn (karalama) Etkisi

Halo etkisinde, çalışanın yaptığı bir işte mükemmel bir performansa sahip olması, diğer yaptığı işlerde de performansının çok yüksek olmamasına rağmen değerlendircilerde daha yüksekmiş gibi bir algı oluşturmaya neden olmaktadır. Horn etkisinde de, çalışanın bir alanda başarısız olması değerlendircilerin gözünde diğer alanlarda da başarısız olacağı inancına sebep olmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 347).

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm dönemi kapsayacak şekilde yapılmaması, yanlış değerlendirmelere yol açmaktadır. Değerlendirici şayet son yapılan değerlendirmeleri baştaki değerlendirmelerden daha iyi hatırlıyorsa, sonuçları son değerlendirmeye göre analiz edecektir. Buda değerlendiricinin hata yapmasına neden olacaktır. Bu tür durumlara neden olmamak için değerlendiricinin geç dönemlerde yaptığı değerlendirmelerle ilgili notlar tutması gerekmektedir. Aksi takdirde tüm dönemi dikkate almayan değerlendirici, yanlış kararlara sebep olacaktır (Şimşek ve Öge, 2014: 316).

Kontrast Hatalar

Performans değerlendirmesi yapan değerlendiricinin arka arkaya performans değerlendirmesi yapması sonucu, değerlendirilen kişilerin bir önceki veya daha önceki değerlendirilenlerle kıyaslanması sonucu ortaya çıkan hatalardır. Böyle bir değerlendirmede, değerlendirilen kişiden önce veya sonra değerlendirilen kişinin başarılı veya başarısız çıkması o değerlendirilen kişiyi de olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu yüzden değerlendirilen kişilerin, başarılı veya başarısız diye gruplanması yerine, karışık şekilde değerlendirmeye alınması daha uygun olacaktır (Biçer, 2014: 112).

Gos Eğrisi

Gos eğrisi, çalışanların değerlendirmelerinin kontrolü sırasında kullanılan bir yöntemdir. Kullanılan yöntemde beş tane derece mevcuttur. Bu derecelerin ifade ettiği puanların yerine yüzdeler yazılmıştır. Yönteme göre 1. dereceli bölgede yer alan bir çalışan, diğerlerine göre vasat ve yetersiz bir performans sergilemiştir. 3. dereceli bölge yer alan çalışan ise, işine sadık, çalışmalarıyla göz dolduran kısacası gözde bir performansa sahiptir. 5. dereceli bölgede yer alan çalışan ise mükemmel bir performans, gereklerinin çok üzerinde yetenek ve başarıya sahip olduğu söylenebilir (Şimşek ve Öge, 2014: 317-318).

Orta Puan Değerlendirme (Merkezi Yığılma Etkisi)

Burada performans sonuçları çok alt veya çok üst sınırdaki yer alıyorsa ve değerlendirici astlarının birçoğunu tanımıyor, onlar hakkında hiçbir fikri yoksa en üst ve en alt sınırdaki puan vermek yerine hepsine ortalama puanlar vererek birbirine yakın tutmaya çalışacaktır. Bu performansların değerlendirmesi sonucunda hatalı verilerin çıkmasına neden olacaktır. Benzer şekilde, değerlendiricinin önyargılara sahip olması veya değerlendirdiği kişinin sosyal

statüsünden etkilenmesi performans değerlendirmesinde hatalara neden olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 347-348).

Tolerans ve Katılık

Tolerans hatası, performans değerlendirmesi yapan personelin bazı performans değerlendirmesine tabi tuttuğu çalışanlarına doğrudan yüksek puan vermesidir. Personele doğrudan yüksek puan verilmesi hem o personelin değerlendirilmesinin hatalı yapılmasına neden olurken hem de o personelin bir beklenti içerisine girmesine sebep olmaktadır. Bu tür performans değerlendirmesi yapan yöneticilerde, değerlendirme puanlarını olduğundan fazla gösterme eğilimi vardır. Ayrıca bazı yöneticiler astlarıyla aralarının açılmaması ve astlarıyla iyi ilişkiler kurmak için performansları konusunda olumlu değerlendirme yaparlar. Katılık hatası, çalışan ne kadar iyi performans sergilerse sergilesin, değerlendircinin bunu görmek istememesidir. Başarılı bir performans gösterse dahi bunu değerlendirmesinde belirtmemesidir (Biçer, 2014: 109).

Tek Yönlü Ölçüm

Tek yönlü ölçüm hatası, performans değerlendirmesi yapan kişinin bütün değerlendirmeyi tek bir ölçüt üzerinden yapması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu hatanın oluşmaması için bütün görevlerin tam olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Getirilmediği takdirde, çalışanların gözünde diğer işler değer kaybedecektir (Biçer, 2014: 111).

Teknik Hatalar

Standartların iyi belirlenmiş olmamasından kaynaklanan hatalardır. Özellikle hizmet sektöründe bazen performanslar tam olarak belirlenemez. Bu gibi durumlarda davranışsal kriterlere ağırlık verilir. Standartlar tam olarak belirlenemediği için de hatalar kaçınılmaz olacaktır (Okakın ve Şakar, 2013: 153).

Aşırı Olumluluk ya da Olumsuzluk

Bazı değerlendiriciler, çalışanlara aşırı olumlu yada olumsuz not verme eğilimindedirler. Bu tür hatalar genelde, derecelendirme gibi performans değerlendirme yöntemlerinde çok fazla görülür. Sorunu çözebilmek için, değerlendiriciye kendisinden ne beklendiği özellikle açıklanmalı ve performansların adil bir şekilde ayırt edilmesinin önemi vurgulanmalıdır (Okakın ve Şakar, 2013: 154).

Kişisel Önyargılar

Bazı değerlendirmeler subjektif yargıları içerisinde barındıra bilmektedir. Bu yargılarla yapılan performans ölçümleri de kişilerde ve gruplarda baskı oluşturmaktadır. Sıralama yöntemiyle performans değerlendirme bu tür hatalara çok açıktır. Kişisel önyargılar işletmelerde sorun yaratmaması için bazı önlemler alınmaktadır. İlk alınacak önlem, değerlendirmeleri iş tanımlarına göre yapmak. İkinci alınacak önlem ise, objektif ve yasal bir yönerge oluşturmak (Okakın ve Şakar, 2013: 155).

Buraya kadar anlatılan tüm hatalar, özenle üzerinde durulması gereken ve düzeltilmesi gereken problemlerdir. Bu hataların ve eleştirilerin önüne geçebilmek için, performansın tüm yönleriyle ölçülmesi gerekmektedir. Fakat performansın tüm yönleriyle ölçülmesi oldukça güç olduğundan, performans değerlendirmesinin belirli aralıklarla yapılması, sık sık kontrol edilmesi gerekmektedir. Mükemmele ulaşmak için yapılan hatalar tespit edilmeli ve düzeltme yoluna gidilmelidir. Performans değerlendirme için işe uygun yöntem seçilmelidir. İyi bir performans değerlendirme sistemine ulaşmak, deneme ve başarılı olursa uygulamadan geçer (Okakın ve Şakar, 2013: 155).

2.14. Performans Değerlendirme Sonucu Oluşan Bilgilerin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme bilgilerinin oldukça geniş kullanım alanları mevcuttur. Üst düzey yöneticilerin ve insan kaynakları departmanında görevli yöneticilerin çalışanlar hakkında alacağı kararlarda önemli rol oynar. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cengiz, 2019: 19).

- Personel ile işin uyumlaştırılmasında (Okakın ve Şakar, 2013: 141).
- Çalışana eksik taraflarını ve başarılı yönlerini göstermekte (İbicioğlu, 2006: 112).
- İşe uygun performans göstermeyenlerin işletme ile bağının kesilmesinde (Livingston, 1999: 212).
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve geliştirme çalışmalarında (Tuncer, 2013: 90).
- Ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesinde ve bu ilişkilerin güçlendirilmesinde (Cengiz, 2019: 20).
- Örgütsel amaç ve değerlerin çalışanlara aktarılmasında (Okakın ve Şakar, 2013: 142).
- İş tasarımındaki hataları ortaya çıkarmakta (İbicioğlu, 2006: 112).
- Çalışanların terfi ve görev değişimlerinde temel alınmasında (Livingston, 1999: 212).
- Ücret ve maaş yönetiminde (Cengiz, 2019: 19).

- İşe alma sürecinde işletmeye uygun personel temin ederken (Tuncer, 2013: 90).
- Personel envanterinin çıkarılmasında (Cengiz, 2019: 20).
- İşletmede adil ilişkilerin oluşturulmasında (Tuncer, 2013: 90).
- Yasal savunma ortamı hazırlanmasında kullanılmaktadır (Okakın ve Şakar, 2013: 142).

Sıralanan performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını daha anlaşılır kılınması açısından ayrı başlıklar altında toplamak gerekirse; stratejik planlama, insan kaynakları planlaması, ücret maaş yönetimi, kariyer planlaması, rotasyon, iş zenginleştirme ve iş genişletme, iş tasarımı uygulamaları, iş gören davranış analizi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi şeklinde ayrı başlıklar altında incelenebilir. Bu başlıkların ayrıntıları ise şu şekildedir (Çolak, 2010: 45).

2.14.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmedeki karar verme noktasında bulunan yöneticinin bilgiyi en hızlı şekilde temin edip, o bilgiden faydalanmasıdır. İşletmenin gelecekte karşılaşılabileceği değişimlere hazırlıklı olması gerekmektedir. Hem İnsan kaynakları fonksiyonu hem de diğer fonksiyonlar karşılaşılabilecekleri her türlü sıkıntılara karşı tetikte olmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme ile mevcut personelin daha verimli nasıl kullanılacağı, gelecekte ne gibi personel ihtiyaçlarının doğabileceği ve stratejik insan kaynaklarının seçiminde kullanılmaktadır. Bazı kurumlar biçimsel performans değerlendirme sistemi oluşturmaktadırlar. Bunun amacı kurumun tepe yönetiminin belirlediği amaç ve hedeflerin yönetici ve alt kademe yöneticilere aktarılmasını sağlamaktır. Bu aktarım tamamlandıktan sonra fonksiyonel dağılımlar gerçekleşir. Çalışanların, örgütün belirlediği planları kendi planlarıymış gibi benimsemesini sağlarlar (Biçer, 2014: 73).

2.14.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, belirli bir sürede hangi görevde, hangi nitelikte, kaç tane personel çalıştırılacağını tespit edilmesini ve işletmede mevcut bulunan personelinde motivasyon ve performansının üst seviyeye çıkarılmasını amaçlamaktadır. İnsan kaynakları, kalifiyeli, kendisini geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu üst düzeyde takımlar oluşturmaya yoğunlaşmıştır (Cengiz, 2019: 20).

2.14.3. Ücret Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmede amaç yüksek performans ve yüksek performansın ödüllendirilmesidir. Ödüllendirmeye ve ücrete yönelik kararlarda tek başına yetkili olmasa bile İnsan Kaynakları Biriminin önemli katkısı olmaktadır. Bu yüzden verimli bir performans değerlendirme çalışmasına ihtiyaçları vardır. Günümüzde çoğu firmada performansa dayalı ücret yöntemi uygulanmaktadır. Bu ücretlerin hesaplanmasında personelin performansı dikkate alınmaktadır. Personelin ücreti belirlenirken hem geçmişteki performansı dikkate alınmak zorundadır hem de gelecekte ondan beklenen performans göz önünde bulundurulmak zorundadır. Ayrıca kurumlar çalışanların yıllık zam oranlarını belirlerken ve ücret skalalarını hazırlarken performans değerlendirme sonuçlarından faydalanmaktadırlar (Biçer 2014: 75).

2.14.4. Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasında, personelin bilgi, tecrübe ve yetenekleri dikkate alınmaktadır. Kariyerinde ki fırsatlar tespit edilmektedir. Kariyerini yükseltebilmesi için yol haritası çizilmektedir. Ayrıca personellerin performanslarına göre hizmet içi eğitim planı oluşturulmaktadır. Kariyer planlamasının hem çalışanlar açısından hem de işletme açısından yararı büyüktür (Cengiz, 2019: 21).

2.14.5. Rotasyon, İş Zenginleştirme ve İş Genişletme

Personelin işi ile uyumu ve işe olan yaklaşımı, işverenler açısından önemlidir. Çünkü bu gibi faktörler personelin performansını etkilemektedir. Çalışanların psiko-sosyal bu durumları performans değerlendirme ve yanında yapılacak bazı testler ile belirlenebilmektedir. Bu değerlendirmelerin neticesinde çalışanların sonuçlarına göre bir iş planı, dizaynı yapılmaktadır. Bu planlar arasında rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi stratejiler sayılabilmektedir. Örneğin, işinden sıkılan ve monotonluk hisseden çalışanlara rotasyon uyguluna bilmektedir. Çok fazla sorumluluğunun olduğuna inanan ve bu yüzden düşük performans sergileyen bir çalışana iş basitleştirme uygulanabilmektedir. Bu stratejilerle çalışanların performanslarının maksimize edilmesi amaçlanmaktadır (Nemutlu, 2017: 11).

2.14.6. İş Tasarımı Uygulamaları

Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların başarılı veya başarısız, mutlu veya mutsuz oldukları belirlenebilmektedir. Performans değerlendirmede amaçlardan bir

tanesi personelin işletmeye yararını maksimize etmektir. Performans değerlendirme sonuçları sayesinde personelin durumuna göre, iş genişletme, iş zenginleştirme veya iş rotasyonu gibi stratejilerden hangilerinin kullanılacağı konusunda yöneticilere fikir sunmaktadır (Biçer 2014: 78).

2.14.7. İş Gören Davranış Analizi

Performans değerlendirme işletmelerde yöneticiler ve astlar arasında iletişim köprüsü kurmaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde yöneticiler, çalışanları arasındaki farkları tespit edebilmektedirler. Performansı düşük, işletmeye katkısı az olan personellerin işletmeye kazandırılması için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar. Yapılan kazanım çalışmaları sonucunda, personellerin performansında değişiklik olmazsa, personel ile işletmenin yollarını ayırma kararı da verilebilmektedir (Cengiz, 2019: 21).

2.14.8. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Örgütlerde özellikle iş başında eğitim faaliyetinin önemi artmaya başlamıştır. Hangi eğitimin verileceği, ne şekilde verileceğinin cevabı da performans değerlendirme sonuçlarından alınmaktadır. Bu sonuçlar neticesinde işgörenlerin performansları ve başarı düzeyleri belirlenmiş olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin eksik tarafları da ortaya çıkarılmaktadır. Bu eksik tarafları dikkate alınarak işgörenlere eğitim planı yapılmaktadır. Böylelikle çalışanı en verimli şekilde kullanmak amaçlanmaktadır (Nemutlu, 2017: 10).

2.15. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisi performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme yapabilmek içinde birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemler arasından en mükemmeli bulmak neredeyse imkansıza yakındır. Çünkü kullanılacak yöntem, işin niteliğine, çevre şartlarına ve değerlendirme standartlarına göre değişiklik gösterecektir. Performans değerlendirme yöntemlerini, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım, ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım, çalışanlar arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ve diğer performans değerlendirme yaklaşımları olarak sınıflandırılabilir (Gürüz ve Gürel, 2009: 241). Sınıflandırma Tablo-2.2 de görülmektedir.

Tablo-2.2: Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	• Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi • Çalışma Standartları Yöntemi • Doğrudan Endeks Yöntemi • Metin Değerlemesi
Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	• Standart Dereceleme Ölçekleri • Kritik Olay Yöntemi • Grafik Değerleme Yöntemi • Kontrol Listesi Yöntemi • Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri • Zorunlu Tercih Sınıflaması • Değerleme Merkezi Yöntemi • Takım Bazlı Değerleme Yöntemi
Çalışanlararası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	• Sıralama Yöntemi • Alternatif Sıralama Yöntemi • Zorunlu Dağılım Yöntemi
Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	• 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi • Kendini Geliştirme Düzeyi • Öz Değerlendirme Yöntemi • Bilgisayarlı Performans Değerleme Yöntemi • E-performans Değerlendirme Yöntemi • Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Kaynak: (Gürüz ve Gürel, 2009: 241).

2.15.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde çalışanlar ulaştıkları hedeflere, yarattıkları sonuçlara göre oluşturulan standartlar temel alınarak değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımda içerisinde dört yönetime ayrılmaktadır (Tahiroğlu, 2003: 184).

2.15.1.1. Hedeflere (Amaçlara) Göre Değerleme Yöntemi

En çok kullanılan ve en çok bilinen yöntemler arasında hedeflere göre değerlendirme yöntemi yer almaktadır. Önceden yöneticiler ve astlarla birlikte belirlenmiş hedefler temel alınarak bir kıyaslama yapılmaktadır. Hedefler belirlenirken açık ve anlaşılır bir şekilde, ölçülebilir olması gerekmektedir. Kullanılması kolay ve mantıksal temele dayanmaktadır. Çalışanların ne derece hedeflere ulaşmış ulaşmadığı dikkate alınmaktadır. Bu yüzden

Çalışanların tutum ve davranışları ile diğerk özellikleri bu değerkendirmenin dışında bırakılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 241-242).

2.15.1.2. Çalışma Standartları Yöntemi

Çalışma standartları yöntemi de indeks yöntemine benzemekle beraber, sayısal çıktılardan daha çok, performans sonuçları daha ayrıntılı performans değerkendirme standart sonuçları ile karşılaştırılmaktadır. Bu standartlar belirlenirken diğerk yöntemlerde de olduğu gibi, astlar ve üstler birlikte bu kararları almışlardır. Bu yöntem başka bir tabirle, amaçlara (hedeflere) göre değerkeme yönteminin, yönetici olmayan personele uygulanması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Tahiroğlu, 2003: 184).

2.15.1.3. Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yöntemi performans değerkendirmesi yapan yönetici tarafından ya da hem yönetici hem de astı tarafından yapılmaktadır. Bu yöntemde yöneticinin başarısı, altında görev yapan çalışanların verimliliği ve performansı ile doğru orantılıdır. alışan eğer bağlı bulunduğu yönetici başında yokken de verimli çalışıyorsa, başarılı kabul edilmektedir. Personelin başarısı iki grup standarda göre belirlenir. Bunlardan biri nitel standartlardır. Nitel standartlara örnek olarak, müşteri memnuniyeti, müşteri isteklerine zamanında cevap verememe, defolu ürün üretme gibi faktörler sayılabilir. Bir diğeri de nicel standartlardır. Nicel standartlara örnek olarak da, belirli bir zaman diliminde üretilen parça sayısı, ürün miktarı veya hizmet edilen müşteri miktarı gibi faktörler verilebilmektedir. Bu faktörlere göre belirlenen amaçlar belirli seviyelere ayrılarak puanlanmıştır. Bu puanların toplamı genel performansın doğrudan indeksini vermektedir (Nemutlu, 2017: 44-45).

2.15.1.4. Metin (Kompozisyon) Değerkemesi

Kompozisyon değerkemesi yönteminde personelin olumlu yada olumsuz davranışları yazılarak tespit edilmeye çalışılmaktadır. Değerkendirme tamamen yazılı usul ile yapılmaktadır ve çalışanlara yol haritası olarak da kullanılabilmektedir. Bu yöntemde özel ifadeler yer alabileceğinden eleştirilere maruz kalabilmektedir (şahin, 2016: 66-67).

Değerkendiricinin, alışan hakkında yazacağı paragrafta her hangi bir kısıtlama yoktur. Fakat paragrafta özellikle personelin güçlü ve zayıf yönlerine değinilmesi istenmektedir. Bu metin çalışan hakkında bir kanaat raporu şeklinde yorumlanacaktır. Özellikle örgüt içerisinde

görev değişiklikleri yapılacaksa diğer yöntemlerle beraber başvurulacak önemli değerlendirme metotlarından birisidir (Nemutlu, 2017: 44).

2.15.2. Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşımda her bir çalışan diğer çalışanlardan bağımsız tutularak, kendi iş tanımlarına göre değerlendirmeye alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım, standart değerlendirme ölçeği, kritik olay yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi, davranışsal temellere dayalı derecelendirme yöntemi, zorunlu tercih sınıflaması, değerlendirme merkezi yöntemi ve takım bazlı değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 242).

2.15.2.1. Standart Derecelendirme Ölçekleri

Yönetici belirli bir dönemin sonunda sorumlu olduğu çalışanlarla ilgili, çalışanların bilgisi, ahlaki durumu, insan ilişkileri, sorumluluklarını yerine getirebilme derecesi, iş arkadaşları ile uyumu gibi faktörleri içeren bir form aracılığıyla objektif bir şekilde değerlendirmede bulunur. Bu yöntemde çalışanlar, belirli kriterler göz önünde bulundurularak teker teker analiz yapılırlar. Çalışanlar yatay bir ölçek üzerinde en başarılıdan en başarısız doğru sıralanırlar. Ölçekte genelde beşli derecelendirme kullanılmaktadır. 1-Çok iyi, 2- İyi, 3- Orta, 4-Ortanın altı, 5-yetersiz şeklinde sıralanmaktadır. Yönetici çalışanını temel alarak ve inisiyatifini kullanarak bu sıralamadan birini seçecektir veya puan karşılığı belirtilmiş ise o puanı verecektir. Bu ölçekte değerlendirilebilecek kriterlere örnek olarak, işin kalitesi, iş bilgisi, devamsızlık durumu verilebilmektedir. Değerlendirmenin objektif olması açısından çalışanların tek bir yönetici tarafından değerlendirilmesi yerine birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi önerilmektedir. Ölçeğin puanının hesaplanmasının da her bir yöneticinin vermiş olduğu puanların toplanarak ortalamasının alınması suretiyle bulunması yoluna gidilebilmektedir (Mucuk, 2014: 337-338).

2.15.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde üstler, astlarının spesifik davranışlarını gözlemler ve kaydederler. Kaydedilen davranışlar genellikle üstün dikkatini çeken kritik olaylara verilen spesifik davranışlardır. Üstler bu kritik davranışlarla ilgili astlarına geri bildirim sağlarlar. Kişilik özellikleri değil de spesifik davranışlar söz konusu olduğu için astlara bu durumun

anlatılması ve astların yönlendirilmesi daha kolay olacaktır. Bu değerlendirme için üstler kendilerince bir kriter belirlerler ve değerlendirmelerini bu kritere göre yaparlar. Günümüzde çok fazla uygulanan bir yöntem değildir. Bunun en büyük nedeni ise, üstlerin çok fazla astlarını gözlemlemesinin rahatsızlık yaratmasından dolayıdır (Baltaş, 2009: 183).

2.15.2.3. Grafik Değerleme Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde çalışanlar değerlendirme faktörü adı verilen bir skala üzerinde performanslarına göre ölçülürler. Genellikle bu yöntem, çalışanların mevcut performanslarının kontrol edilmesi adına yapılmaktadır. Değerleme faktörleri soyut kavramlardan oluştuğu için bazı değerlendirme hatalarına sebep olabilmektedir. Bu faktörler farklı değerlendiriciler tarafından farklı şekilde değerlendirile bilmektedir. Bu karmaşayı ortadan kaldırabilmek için, seçilen kavramların herkes tarafından aynı anlam taşıyacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. (İplik, 2004: 45-46). Grafik değerlendirme ölçeğinde yer alan sınıflandırma, üstün başarılı, başarılı, iyi, orta, yetersiz şeklinde olmaktadır (Tortop vd, 2010: 282).

2.15.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlendirici personellerini iyi tanımlayan onların niteliklerini ifade edecek bir sözcük veya ifadeyi seçmesi gerekecektir. Bu ifade performansın en önemli ve gözlenebilir tarafını içerisinde barındırmalıdır. Bu yöntemin geliştirilebilmesi için, çalışanın yaptığı işin ve performansının bütün kritik taraflarının bilmesi gerekmektedir. Bunun için de detaylı ve ayrıntılı bir iş analizine ihtiyaç duyulacaktır. İş analizi sonucunda ifadeler kontrol listesi formunda davranışsal olarak gösterilmelidir. Daha sonra değerlendirilen kişinin bu işleri nasıl yaptığı araştırılmalıdır. Araştırma neticesinde konulan pozitif işaretler sayılarak kişinin performans puanı bulunabilmektedir. Kontrol listesinde ki maddeler oluşturulurken, işletmenin niteliklerine göre oluşturulmalıdırlar. Bu yöntem, işletmenin içerisinde yapılması gereken işlerin minimum ihtiyaçlarını nicel kıstaslarla ifade eden bir sistemdir. Bu kontrol listesinde tüm kıstasların sayısal olarak gösterilebiliyor olması, yönetimin başarısının da bir göstergesidir (Töre, 2014: 51).

2.15.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Yöntemi

Davranışsal temellere dayalı dereceleme yöntemi Behaviorally Anchored Rating Scales / BARS olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerde çalışanların performanslarını belirli kriterlere göre ölçmeye yönelik bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir. Çalışma esası, çalışanların iş yaparken ortaya koydukları ve işe verdikleri tepkileri değerlendirmeye yöneliktir (Gürüz ve Gürel, 2009: 244).

2.15.2.6. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Zorunlu tercih sınıflaması yöntemi iş performansını temsil eden genel dört ifade seti değerlendirme yapacak kişiye sunulur. Yöntemde bulunan dört ifade setinden ikisi olumlu ikisi olumsuz ifadeleri belirtmektedir. Olumlu ifadelerden yalnızca bir tanesi performans puanına eklenirken, olumsuz ifadelerden yalnızca bir tanesi performans puanından çıkarılmaktadır. Zorunlu seçim yöntemi kontrol listesinin uygulanma şekline benzer fakat bu yöntemde seçeceği ifadeler bellidir ve bu ifadeler arasından seçim yapmak zorundadır. Zorunlu tercih formunda yer alan ifadelerden sadece birkaçı işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanlar sadece ifadeleri hazırlayanlar tarafından bilinmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişiler bu puanlamadan habersiz olarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar. Bunun nedeni, değerlendirmeyi yapan kişinin önyargıları ile bu formu doldurmaması içindir. İlgili yöntem oldukça basit ve düşük maliyetlidir. Bu yöntemin tez avantajı, değerlendiricilere sorulan soruların hepsinin işin yapısı ile ilgili olmamasıdır (Nemutlu, 2017: 40-41).

2.15.2.7. Değerleme Merkezi Yönetimi

Değerleme merkezi yönetimi, çalışanların iş ortamlarında farklı yerlerde performans değerlendirmesine tabi tutulmasıdır. Bu yöntem genellikle yönetici pozisyonlarına atanacak veya üst düzey bir göreve getirilecek kişilere uygulanan yöntemdir. Bu değerlendirme en az 1-3 gün arası sürmektedir. Değerlendirilecek olan kişilere simülasyon izletilmekte, örnek vaka çalışması yaptırılmakta veya farklı görevler verilmektedir. Değerleyenler genellikle üst düzey yöneticiler olmaktadır. Üst düzey yöneticilerin haricinde bu yöntem ile ilgili eğitim almış kişilerde bu yöntemi uygulayabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 244).

2.15.2.8. Takım Bazlı Değerleme Yöntemi

Kurumlarda takım çalışmalarına önem verilmesi bu yöntemin değerini arttırmıştır. Bu yöntemde çalışanlar birey olarak değil takım olarak değerlendirilmeye alınmaktadırlar (Gürüz ve Gürel, 2009: 244). Takımların örgütsel amaçlara ne kadar katkı yaptığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Fakat bu yöntemin bazı dezavantajları vardır. Birçok etken takımın performansını etkileyebilecektir. Yöntemde bu husus üzerine alınmış bir önlem bulunmamaktadır. Bu yüzden takımın ve kişilerin performanslarının ayrı ayrı hesaplanması düşünülmektedir. Bu yöntemin bir bölümü işin niteliği ile ilgili değerlendirme yaparken bir bölümü de davranışsal etkileri ölçmektedir (Uyargıl, 2013: 59-60 ve Nemutlu, 2017: 57).

2.15.3. Çalışanlararası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Çalışanlararası karşılaştırmalara dayalı modelde, değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile kıyaslanması sonucu elde edilir. Örneğin bir görev atamasında, bu işi en iyi kim yapar, kim bir üste terfi ettirilmelidir, gibi soruların yanıtlarını bulmak için çalışanlar performanslarına göre sıralanmaktadır. Bu yaklaşım üç farklı yöntemi içerisinde barındırmaktadır. Bunlar, sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemidir (Tahiroğlu, 2003: 179).

2.15.3.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde performans dereceleri sayısal olarak belirtilmediği için çalışanlar arası farklılıkların derecesi de belli olmamaktadır. Bu durumun olumsuzluklar doğuracağı düşünüldüğünden günümüzde çok fazla tercih edilmemektedir. Bazı işletmeler diğer performans değerlendirme yöntemlerinin yanında yardımcı yöntem olarak kullanmaktadırlar. Aynı zamanda yatay hiyerarşideki görevlerde çalışanlar arasında kadrolaşma konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Yatay konumda bir değerlendirme söz konusu olduğunda bu yöntemin kullanılması avantaj yaratacaktır. Ayrıca değerlendirme sonuçlarına göre sadece performans sıralaması yapıldığından basit kararların alınması için yine avantaj sağlayacaktır (Töre, 2014: 55-56).

2.15.3.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yöntemi, performansı en yüksek olandan başlamak suretiyle çalışanların en düşük performansa sahip kişiye kadar tek tek sıralanması yöntemidir. Bu yöntemde performansı ölçülecek çalışanların isimleri formun sol tarafında yazmaktadır. Ölçümler tamamlandıktan sonra değerlendirici, performans sırasına göre isimleri bu sefer formun sağ tarafına sıralar. Bu yöntemin yönetim literatürde “birbirinin yerini alma” isminde de kullanıldığı görülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 245).

2.15.3.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinin en önemli amacı, değerlendirilen çalışanların arasındaki farklılıkları çok hassas bir şekilde belirleyerek, gerekli sonuçlara ulaşılmasıdır. Fakat zorunlu dağılım yöntemi, bu farklılıkları tespit etme konusunda bazı kısıtlamalar getirmektedir. Bu yöntemde, işletmede çalışanların performanslarının normal bir dağılımla dağıldığı varsayımı kabul görmektedir. Yöneticiler astlarını bu varsayımla beşli skalaya göre değerlendirmektedirler (Tahiroğlu, 2003: 180).

Tablo-2.3: Zorunlu Dağılım Yöntemi Tablosu

Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En Yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

Örneğin, değerlendirilen 100 kişi olsun, değerlendirici 100 kişiden 40’ını orta, 20’sini düşük ve yüksek, 10’unu çok düşük ve en yüksek performans sonucunda çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu yönetme genellikle tek bir kriter esas alınarak uygulanmaktadır. Bu yöntem, performans değerlendiren amirlerin fazla ve değerlendirilen kişilerin çok olduğu durumlarda kullanılması sağlıklı sonuçlar verecektir. Değerlendirme sonuçlarının kişilerle paylaşıldığı açıklık ilkesinin olduğu örgütlerde bu uygulamanın kullanılması olumsuz durumlar doğurabilmektedir. Ayrıca performans arasındaki farklar çok net şekilde belirtilmediğinden dolayı ücret artışı ve ödüllendirme konularında kullanılması sakınca doğuracaktır. Bu yöntem, terfi alma kadro yükselmesi gibi konularda diğer yöntemleri destekler nitelikte kullanılması uygun olacaktır (Tahiroğlu, 2003: 180-181).

2.15.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Diğer performans değerlendirme yöntemleri arasında, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, kendini geliştirme düzeyi yöntemi, öz değerlendirme yöntemi, bilgisayarlı performans değerlendirme yöntemi, e-performans değerlendirme yöntemi ve psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi sayılabilir. Bu yöntemlerin ayrıntıları şu şekildedir.

2.15.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların performansları değerlendirilirken, çalışanlar ile ilgili olan herkesi değerlendirme kapsamına alan ve herkesten gelen geri bildirimleri performans değerlendirmesinde kullanan yöntemdir. Bu yöntem çok fazla ve farklı kaynaktan veri toplanmasına olanak tanımaktadır (Nemutlu, 2017: 47).

360 derece performans değerlendirme yönteminin birinci amacı organizasyonların gelişimini ve değişimini hızlandırmaktır (Bracken vd, 1997: 7). 360 derece performans değerlendirmesi, çalışanların, üstlerinin, 3. kişilerin ve müşterilerin geri bildirimleri dikkate alınarak hazırlanan ve üst derece yöneticinin çizelge haline getirerek çalışanlar ile paylaştığı yöntemdir. Burada amaç çalışanların, performanslarını birkaç açıdan görmelerini sağlamaktır (Töre, 2014: 49).

360 derece performans değerlendirmesinde, çalışanların çok yönlü geri bildirimlerini görebilmesi, kritik performans noktalarına odaklanabilmesi amaçlanmaktadır. Yöneticilerin etkililerinin artması, herkesin zayıf ve güçlü taraflarını görebilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, mevcut eğitimlerin ne denli faydalı olduğunun ölçülmesi, takım çalışmasının öneminin vurgulanması, değişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna yönelik eylemlerin hızlandırılması amaçlanmaktadır (İlleez ve Güner, 2006: 325-327).

Müşteri memnuniyetini önemseyen ve çalışanlarını kararlara katan örgütlerde 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Amerika'da ve gelişmiş batılı ülkelerde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanıldığı görülmektedir. Çalışanlar genelde başarılarını üstlerine duyurmaya veya göstermeye çalışırken, başarısızlıklarını saklama yolunu seçmektedirler. Bu davranışta üst ile ast arasında

iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme sisteminde biręok kaynaktan bilgi alındığı için bu olumsuzluklar ortadan kalkmaktadır (şahin, 2016: 68).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, dđrt ile on arasında performans değerleme imkanı bulunmaktadır. Sistemde anlatım içeren kısımlar ve objektif kısımlar da bulunmaktadır. ęalıřanlar değerlendirenlerin kim olduklarını bilemezler fakat hangi pozisyonda olduklarını bile bilmektedirler (Aldemir vd., 2004: 303).

Değerlemeye kimlerin katılacağına karar vermek kolaydır fakat dikkat edilmesi gereken husus değerlendirme bittikten sonra geri bildirimin anonim ve gđvenilir olmasıdır. Bu nedenle, değerleyiciler ve değerlendiricilerin birbirini tanınması gerekli gđrđlmektedir (Vinson, 1996: 12). İşletmeler, 360 derece performans değerlendirmesini farklı amağlarla kullanabilmektedirler. En yaygın amaçları ise řđyle sıralanabilmektedir (Tđre, 2014: 50).

- Örgđtler, ęalıřanların eğitim planlarının daha kapsamlı ve personeli geliştirmeye yđnelik olması için 360 derece performans değerlendirme yđntemini kullanmaktadırlar.
- Bu yđntemin belirli periyotlarla uygulanıyor olması, diğer yđntemlerle kıyaslama olanağı veriyor olması ve yapılan eğitim programları ile ęalıřanlara yapılan katkılarının tespiti için 360 derece performans değerlendirme yđntemi işletmeler tarafından tercih edilmektedir.
- 60 derece performans değerlendirme yđntemi, ęalıřanlar arasında iletişimi arttırdığı için takım ęalıřmasını gđçlendirmektedir.
- Bu yđntem, takım ęalıřanlarının birbirlerine geri bildirimde bulunmalarına olanak sağladığı için kişilerin karşılıklı beklentilerini őęrenmelerine ve bu beklentileri karşılayacak yaratıcı fikirlerin ortaya ęıkmasına olanak sağlayacaktır.
- Yđneticiler, astlarından, iş arkadaşlarından ve mđřterilerinden geri bildirim alabildikleri için yđnetim konusunda ne derecede etkili olduklarını gđrebilmektedirler.

- İşletmeler bazen değişim ihtiyaçlarının tespiti ve değişimin hızlandırılması için de 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar.
- Örgütler birçok konuda 360 derece performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını destekleyici veri olarak kullanmaktadırlar.

2.15.4.2. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirme düzeyi, çalışanların bilgilerinin taze kalmasına yönelik yapılan bir uygulamadır. Yeniliklere açık olmak için bu yöntem tercih edilmektedir. Yeniliklere açık olmak hem örgütü hem de kişileri değişen çevre koşullarına karşı ayakta tutacaktır. Bu yöntemin tek başına kullanılmaması, diğer yöntemlerle beraber kullanılması sonuçların tutarlılığını arttıracaktır (Örücü, 2003: 51-52).

2.15.4.3. Öz Değerlendirme Yöntemi

Öz değerlendirme yöntemi, kişinin kendi kendisini değerlemesidir. Örgütler tarafından çok sık kullanıldığı söylenemez. Öz değerlendirme yöntemini savunan kişiler, bu yöntem sayesinde çalışanların daha güdülenmiş ve doyuma ulaşmış olacaklarını söylemektedirler. Bu görüşün tersini savunanlar ise, kişilerin kendilerini yüksek puanla değerlendirme eğiliminde olacağının bu yüzden yöntemin sağlıklı sonuçlar vermeyeceğini savunmaktadırlar. Öz değerlendirme yönteminin, amaçlara göre yönetim, davranışa dayalı yönetim gibi diğer yöntemlerle kullanıldığı takdirde daha etkili olacağı bilinmektedir (Budak, 2008: 445).

2.15.4.4. Bilgisayarlı Performans Değerleme Yöntemi

İnsan kaynakları biriminde teknoloji önceleri kişilerin özlük dosyalarını saklamak ve maaş hesaplarını tutmak için kullanılırken, şimdi iş başvuruları bilgisayar ortamından yapılabilmekte, eğitim bilgileri bilgisayarda saklanmakta, yöneticilerin performans değerlendirme sonuçları bilgisayara kayıt olunmaktadır. Bu kayıtlara ve bilgilere de çalışanlar rahatlıkla ulaşabilmektedirler. Birçok işletmenin sorunlarından biri, çalışanlarını hangi yöntemi kullanarak değerlendirmeye alacağıyla ilgilidir. Birçok işletmenin ise personel değerlendirme yöntemlerini uygulayabilecek personeli yoktur. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte personel değerlendirmesinde kullanılan yöntemleri kullanma konusunda

yöneticileri bilgilendiren, eğiten bilgisayar programları ortaya çıkmıştır. Hem de personelin değerlendirilmesinde kullanılabilecek yazılımlar geliştirilmiştir. Bu yazılımlar hem yöneticinin değerlendirme yaparken yaşadığı zaman kaybını en aza indirirken hem de kayıtları sisteme kayıt ettiği için kırtasiyeciliği azaltmaktadır. Ayrıca sistemde birçok bilginin bulunuyor olması, personellerin birçok açıdan tekrar değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür sistemlerde çalışanların performansları ile iş çıktıları aynı anda kontrol edilebilmekte, kontrol neticesinde alması gereken eğitimler varsa bunlar hemen tespit edilip, gerekli eğitim kayıtları bilgisayardan oluşturula bilmektedir (İplik, 2004: 67-68).

2.15.4.5. E-performans Değerlendirme Yöntemi

E-performans değerlendirme yöntemi, örgütlerde çalışanların performanslarını internet üzerinden değerlendirmek ve değerlendirmelerin sonuçlarını grafikler eşliğinde raporlar halinde sunan bir sistemdir. E-performans sistemi bütün yöntemlere entegre edilebilen bir sistemdir. Her çalışan için ayrı ayrı formlar yüklenmek suretiyle hangi çalışanın hangi yöntemle değerlendirileceği belirlenir. Çalışanlara şifreleri verilir ve her çalışan şifresini girdiğinde kendisi için özel hazırlanmış değerlendirme formuyla karşı karşıya kalır. Doldurulan formlar anında analiz edilir ve İnsan Kaynakları biriminde görev yapanlar bu değerlendirmelerin raporlarını sistemden alabilirler. Sistem ayrıca eski performans değerlendirmeleri ile yeni yapılan performans değerlendirmelerini de anında karşılaştırabilmektedir (İplik, 2004: 68-69).

2.15.4.6. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Her insan doğuştan gelen bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler yöneticilerin çalışmalarını ve değerlendirmelerini de etkilemektedir. Özellikle işçi ile iş uyumunun yüksek olmasını bekleyen yöneticiler, bu farklılıkları analiz ederek kişiye uygun davranış şekilleri geliştirmek isteyeceklerdir. Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel davranışların, belirli bir durum içerisinde ve gelecekte nasıl değişiklikler göstereceği tahmin edilebilmektedir. Bu yöntemin amacı, çalışanların performanslarını artırmak ve iş uyumunu hızlandırmaktır. Bugün pek çok gelişmiş ülkede işe alımlarda ve işe uygun personel temininde bu yöntem kullanılmaktadır. Örneğin, bir otomobil üretim bandında çalışan teknisyen için, iyi bir mekanik bilgi, yeterli mekanik zeka, daha az konuşma becerisi, iyi bir sekreter için; içe/dışa dönük kişilik özelliği, yüksek enerji düzeyi, soğukkanlı davranabilme, stres ve

belirsizliklere dayanaklı kişilik özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu tür kişilik özelliklerinin tespiti için, psikoteknik testler ve psikolojik analizler yapılmaktadır (Budak, 2008: 443-444; Gökaslan, 2000: 99).

2.16. Kamu Kurumunda Performans Değerlendirmesi

Kamu kurumları açısından, kamu yönetim ve yöneticilerinin hizmet etmek istedikleri topluma, sunmayı planladıkları mal ve hizmetin götürülmesine performans denilmektedir. Başka bir ifade ile kamu kurumunda çalışanların, söz verilen hizmetleri sunmasıdır. Kamu sektörü ile özel sektör kıyaslandığında, kamu sektöründeki personellerin değerlendirmesinin özel sektörde çalışan personellere oranla daha zor olduğu görülmektedir. Özellikle yapılan iş ile yapılması gereken iş arasındaki bağlantı ne üretildiği ne kadar üretildiği, üretilen mal ve hizmetin sunumu sırasında yaşanan aksaklıklar, ayrıca kamu sektöründe ücret ve ödüllendirme konularında esneklik olmaması gibi hususlar kamuda performans değerlendirmenin zor olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bunun neticesinde hoşnutsuzluk ve verimde düşüklük meydana gelmektedir. Ayrıca kamudaki yöneticilerin yaşanan aksaklıklarının sorumluluklarını üzerlerine almaması ve görevi bırakmak istememeleri sorun oluşturmaktadır (Karadeniz, 2019: 13).

2.16.1. Kamu Kurumlarında Performans Ölçülmesinin Gerekçeleri

Kamu kurumları, vatandaşlarına bir bedel karşılığı veya karşılıksız hizmet sunabilmek için oluşturulmuş örgütlerdir. Devlet ile vatandaşları arasındaki ilişkiden söz ederken aslında kamu kurumları ve vatandaşlar arasındaki ilişkiden bahsedilmektedir. Kamu kurumlarının performans değerlendirmelerinin özel sektörden ayıran bazı nedenleri vardır. Gelişen demokratik değerler, bu nedenlere ayrı bir önem kazandırmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personellerin performans değerlendirmelerinin yapılmasının bazı gerekçeleri vardır. Örneğin; kamunun vatandaşlarına karşı sorumlulukları, halkın devletten beklentileri, sonuçlara odaklanmış yönetim anlayışı örnek olarak verilebilmektedir (Küçük, 2005: 42-44; Karadeniz, 2019: 14).

2.16.2. Bireysel ve Kurumsal Performans

Tek başına bireysel performans değerlendirilmesinin yapılmasının yeterli olmadığı günümüzde kurumlarında değerlendirilmesiyle tam manada performans değerlendirmesi

yapılmış olmaktadır. Bireysel ve kurumsal performanslar değerlendirilirken birbirine paralel bir şekilde bu değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Sadece personel performansının değerlendiriliyor olması kişinin, kurumun amaçlarına ne oranda hizmet ettiği, ücret ve terfi gibi konularda nasıl davranılması gerektiği hususunda yöneticilere bilgi verir. Fakat kurumlarında değerlendirmeye alınması, standartların belirlenmesi açısından, kamu kurumlarının performans hedeflerini tutturması açısından ve kamu personellerinin performanslarını arttırabilmek için alınması gereken önlemler açısından önem taşımaktadır (Altan, 2005: 60-66; Karadeniz, 2019: 14).

2.16.3. Kamu Personeli Performans Değerlendirme Kriterleri

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 17. maddesinde, kamu personellerinin hangi kriterlere göre değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Kriterler dört bölümden oluşmaktadır (Şahin, 2019: 40).

- 1. Bölüm:** Kamu personellerinin genel durum ve davranışlarının değerlendirmesiyle ilgili kriterler.
- 2. Bölüm:** Kamu personellerinin görevde gösterdikleri başarının değerlendirilmesi.
- 3. Bölüm:** Kamu personellerinin yöneticilik yapabilmesine yönelik değerlendirme.
- 4. Bölüm:** Kamu personellerinin, ülkeyi temsil ve menfaatlerini korumada gösterdikleri performansın değerlendirilmesi.

Bu bölümlerin ölçütleri kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişilerin bu yönetmeliklere uygun hareket etmesi gerekmektedir. İlgili bölümlerin ayrıntıları ise şu şekildedir.

2.16.3.1. Kamu Personellerinin Genel Durum ve Davranışlarının Değerlendirilmesi

Sicil amirlerinin, personellerini genel tutum ve davranışlarına göre değerlendirmesidir. Sicil amirleri, personelinin şahsi yapısını dikkate alarak sicil formundaki bölüme düşüncelerini yazmasıdır. Bu bölümde; personelin dış görünüşü, olayları kavrama zekası, azmi ve sabrı, dürüst ve güvenilir olması, insan ilişkilerindeki tutumu, alkol kumar gibi zararlı alışkanlıkların durumu, yalan söyleme ve dedikodu yapma eğilimi ve kıskançlık ile kin tutma davranışları gibi değerlendirme kriterleri göz önünde bulundurulmaktadır (Şahin, 2019: 40 ve DMSY 17. madde). Bu kriterler dikkate alınarak gözlemler yapılmakta ve diğer sicil dönemlerinde ki bilgilerde göz önünde bulundurularak ayrıntılı bir rapor hazırlanmaktadır.

2.16.3.2. Kamu Personellerinin Mesleki Ehliyetleri Bakımından Değerlendirilmesi

Kamu personellerinin mesleki ehliyetleri bakımından değerlendirilmesi bölümünde sicil amirleri, personellerini görevleri süresince gösterdikleri başarıları dikkate alarak 100 puan üzerinden değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeyi yaparken; sorumluluk duygusu, çalışanların görevine olan bağlılığı, girişimcilik duygusu, çalışanların meslek hakkındaki bilgisi, kendini ifade edebilme yeteneği, kendini geliştirme arzusu, işe karşı özen ve dikkati, değişen durumlara karşı uyumu ve çalışma arkadaşları ile ilişkisi, tarafsızlık ilkesine bağlılığı, disiplini, üstlerine karşı saygısı ve çalışkanlığı ile verimliliği bu bölümde dikkate alınan ölçüt ve kriterlerdir (Şahin, 2019: 41).

2.16.3.3. Kamu Personellerinin Yöneticilik İçin Sahip Olduğu Ehliyetleri Bakımından Değerlendirilmesi

Bu değerlendirme sadece yönetici pozisyonunda bulunan kamu personelleri için geçerlidir. Diğer kamu personellerini ilgilendirmemektedir. Kamu personellerinin yöneticilik için sahip olduğu ehliyetleri bakımından değerlendirilmesi sırasında dikkate alınacak olan ölçütleri; doğru ve tutarlı karar verebilme kabiliyeti, işlerini planlayabilme, yönetme ve organize edebilme yeteneği, kurumunu temsil ve olayları müzakere edebilme yeteneği, kişilere örnek olabilme kabiliyeti, mevzuat ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilme yeteneği, verilen görevleri zamanında yetiştirebilme ve işe olan hakimiyeti, kendine olan güveni ve sosyal ilişkileri şeklinde sıralanabilir (Şahin, 2019: 41-42).

2.16.3.4. Ülkeyi Temsil Etme ve Ülke Menfaatlerini Koruma Konusundaki Değerlendirme

Bu değerlendirmede, sicil amirleri yalnızca yurtdışında görevli personeli değerlendirirler. Yurtdışında görev yapan personel artık sadece kurumunu değil aynı zamanda ülkesini de temsil etmektedir. Bu yüzden değerlendirme kriterleri ilk olarak yabancı dil bilgisi ile başlamaktadır. Ayrıca ülkesi için gerekli ilişkileri kurabilme ve yürütebilme kabiliyeti, ülkesinin menfaatleri için göstermiş olduğu duyarlılık ve özen, ülkeyi temsil edebilmedeki başarısı, görevli olarak gönderildiği ülkeye uyum sağlama kabiliyeti ve Türk ilkelerine ve kültürüne bağlılık derecesi gibi ölçütlerle de devam etmektedir (Şahin, 2019: 42).

2.16.4. Kamu Kurumlarında Performans Kriteri

Kamu kurumlarının da özel sektörde olduğu gibi, hizmetin amaçlarına uygun yapılp yapılmadığı, halkta bıraktığı etki, personellerin hizmet verdikleri kişilere karşı duyarlılığı, hizmet kriterlerine uygunluğu ve verimliliği ölçülmelidir. Kamu kurumlarında da performans kriterleri olarak; etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, kalite, hizmet görenlerin memnuniyeti, kamu yararı vb sayılabilmektedir. Kamu kurumlarında etkili bir performans değerlendirmesi için, değerlendirme açık hale getirilmeli ve değerlendirmeye çalışanlar ile hizmeti alan veya kullananların memnuniyeti de eklenmelidir. Yetkinlik kavramı temelinde, değerlendirmeye katkısı olmayan kriterler çıkarılmalıdır. Ölçülebilir somut kriterler belirlenmelidir. Değerlendirme faaliyeti, sonuçları sürekli izlemeyi, geliştirmeler yapmayı ve gerektiğinde düzeltmelere imkan veren bir sistem üzerine oturtulmalıdır (Karadeniz, 2019: 15).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK RENKLERİNİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ: KAMU PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, yapılan araştırmanın amacına, hipotezlerine, sınırlılıklarına ve Konya'nın Bozkır ilçesinde bulunan kamu personellerinin performans değerleri ile kişilik analizlerinin karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara ayrıca bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kamu personellerinin kişilik renkleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Anlamlı bir ilişkinin tespit edilmesi halinde alt amaçlar ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Uygun işe uygun personelin görevlendirilmesinin sağlanması,
- Elde mevcut olan personelden en verimli şekilde faydalanılmasının sağlanması,
- Gizli işsiz olarak tabir edilen personellerin tespiti,
- Gizli işsizlerin tespitinden sonra uygun süreçlere dahil edilmesinin sağlanması,
- Personele karşı yöneticilerin yaklaşım tarzlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde kişilik renklerinin kullanıldığı çalışmalara çok az rastlanılmaktadır. Yapılan çalışmalarda genellikle özel sektör üzerinde uygulanmıştır. Satın alma davranışları ve müşteriler üzerine odaklanılmıştır. İşler' in (2006) "Giyim Ürünlerinin Satın Alınmasında Kişilik Renklerinin Etkisi" isimli çalışması özel sektörde yapılan çalışmalardan birisidir. Bu araştırma ise kamu sektörü ve kamu personeli dikkate alınarak yapılmıştır. Kamuda çalışanların kişilik renklerinin performanslarına olan etkilerinin belirlenebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmada uygun personelin uygun işlere yönlendirilmesi, personellere uygun eğitimler verilerek bilgi seviyelerinin yükseltilmesi, kurum kültürünün personeller tarafından benimsenmesi de amaçlanmıştır. Bu amaçlara ulaşılması durumunda ise kamuda çalışan personellerden daha fazla verim alınacağı ve çalıştıkları kurumlara daha fazla katma değer yaratacakları tahmin edilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın ileride başka tekniklerle desteklemesi durumunda, kamu kurumlarının entropi durumlarından kurtulmalarına, kurumlarda örgütsel öğrenmenin gelişmesi ile öğrenen örgüt modelinin yerleşmesine ve halka daha kaliteli hizmet verilmesine de olanak sağlayacağından büyük önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma, Konya ili Bozkır ilçesinde görev yapan kamu personelleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce Bozkır Kaymakamlığından izin alınmıştır. Alınan izin neticesinde, Bozkır İlçe Yazı İşleri Müdürlüğüne, Bozkır İlçe Jandarma Komutanlığına, Bozkır İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne, Bozkır İlçe Nüfus Müdürlüğüne, Bozkır Mal Müdürlüğüne, Bozkır İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğüne, Bozkır İlçe Kadastro Birimine, Bozkır Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığına, Bozkır Toplum Sağlığı Merkezi Başkanlığına, Bozkır Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürlüğüne, Bozkır İlçe Emniyet Müdürlüğüne ve Bozkır Adliyesi çalışanlarına ilgili kişilik testi, örneklem belirlemeden tüm personel dikkate alınarak dağıtılmış ve %100 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Performans değerlendirme anketleri de ilgili kurum müdürlerine dağıtılmış ve çalışanlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada 151 kamu personelinden veri toplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekler

Veriler toplanırken birincil ve nicel verilerden faydalanılmıştır. Kaynak taraması ve anket tekniği uygulanmıştır. Ayrıca buna ek olarak mülakat tekniklerinden de faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan tekniklerinden biri Toktamışoğlu ve Alkış' ın (2005) yazmış olduğu “İnsan Tanıma Kılavuzu” adlı kitaptan alınan kişilik testidir. Test 35 sorudan ve 4 bölümden oluşmaktadır. Kişilerin kendilerine en yakın olan şıkkı, 4 şık arasından seçmeleri istenmiştir. Bir diğeri Odabaş' ın (2004), yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu “Performans Değerlendirme Anketi”dir. Performans değerlendirme anketi 24 soruda oluşmaktadır. Anket 5’li likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Hazırlanırken İlhan Erdoğan’ın “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri” isimli kitabından faydalanılmıştır. Anket, araştırma yapılan kurum yöneticileri tarafından her bir çalışanı için ayrı ayrı doldurulmuştur. Ankette şu ifadeler yer almaktadır; (1 Çok kötü, 2 Kötü, 3 İdare eder/orta, 4 İyi, 5 Çok iyi). Toplanan veriler SPSS 22.0 programında analiz edilmiştir. Anketlerin güvenirliliklerini tespit etmek için Cronbach'ın Alfa yöntemi kullanılmıştır. Frekans tabloları, ortalamalar ve standart sapmaları içeren bulgular belirlenmiştir. Alt boyutların ortalama puanları hesaplanmıştır. Gruplar arası karşılaştırma analizlerinde, denek sayısı parametrik testler için yeterli düzeydeyse, iki grup karşılaştırılırken t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırılırken tek yönlü ANOVA analizi ve bu analize bağlı olarak varyansların homojen olması durumunda Tukey HSD testi, varyansların homojen olmaması durumunda

Games Howell analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları değerlendirilirken istatistikî anlamlılık sınırı olarak $p < 0.05$ değeri temel alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Kamu personellerinin performansları, kişilik renklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Kamu personellerinin performansları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Kamu personellerinin performansları, cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Kamu personellerinin performansları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırmada, araştırmayı sınırlandıran bazı faktörler mevcuttur. Bu sınırlılıkların başında anket tekniği ile performans değerlendirmenin çok sağlıklı olmaması gelmektedir. İdareciler, personelleri değerlendirirken objektif davranıp davranmadıklarının bilinmemesi, bazı müdürlüklerdeki değerlendiricilerin göreve yeni başlamış olma ihtimalleri dolayısıyla personellerini çok iyi tanımamaları, daha önce kamu personelleriyle bu tür çalışmalar yapılmadığından dolayı personellerde yaratmış olduğu tedirginlik, personellerin doldurmuş oldukları kişilik testlerini sağlıklı bir şekilde doldurup doldurmadıklarının bilinmemesi de araştırmayı sınırlandıran diğer faktörler olarak sayılabilmektedir.

3.7. Bulgular

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların hangi kişilik rengine sahip oldukları, medeni durumları, cinsiyetleri, yaş aralıkları ve çalıştıkları kurumlar Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo-3.1: Demografik Sonuçlar

Kişilik Renkleri	Alt Değerler	Frekanslar		Kişilik Renkleri	Alt Değerler	Frekanslar	
		N	%			N	%
Mükemmel Mor	Kadın	11	18,3	Mükemmel Mor	Adliye	2	3,3
	Erkek	49	81,7		Mal Müdürlüğü	2	3,3
	Toplam	60	100,0		Sosyal Güvenlik Kurumu	1	1,7
Güçlü Kırmızı	Kadın	4	15,4		Bozkır Kaymakamlığı	2	3,3
	Erkek	22	84,6		Kadastro Müdürlüğü	1	1,7
	Toplam	26	100,0		İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğü	5	8,3
Popüler Pembe	Kadın	7	23,3		Toplum Sağlığı Merkezi	10	16,7
	Erkek	23	76,7		Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürlüğü	2	3,3
	Toplam	30	100,0		İlçe Nüfus Müdürlüğü	2	3,3
Soğukkanlı Beyaz	Kadın	6	17,1		İlçe Emniyet Amirliği	19	31,7
	Erkek	29	82,9		İlçe Jandarma Komutanlığı	8	13,3
	Toplam	35	100,0		İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	6	10,0
Mükemmel Mor	Evli	40	66,7		Toplam	60	100,0
	Bekar	20	33,3	Güçlü Kırmızı	Adliye	1	3,8
	Toplam	60	100,0		Bozkır Kaymakamlığı	2	7,7
Güçlü Kırmızı	Evli	19	73,1		Kadastro Müdürlüğü	1	3,8
	Bekar	7	26,9		İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğü	4	15,4
	Toplam	26	100,0		Toplum Sağlığı Merkezi	3	11,5
Popüler Pembe	Evli	19	63,3		Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürlüğü	1	3,8
	Bekar	11	36,7		İlçe Emniyet Amirliği	8	30,8
	Toplam	30	100,0		İlçe Jandarma Komutanlığı	4	15,4
Soğukkanlı Beyaz	Evli	30	85,7		İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	2	7,7
	Bekar	5	14,3		Toplam	26	100,0
	Toplam	35	100,0	Popüler Pembe	Adliye	3	10,0
Mükemmel Mor	23-30 yaş	24	40,0		Bozkır Kaymakamlığı	3	10,0
	31-42 yaş	24	40,0		Kadastro Müdürlüğü	3	10,0
	43 ve üzeri	12	20,0		İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğü	4	13,3
	Toplam	60	100,0		Toplum Sağlığı Merkezi	4	13,3
Güçlü Kırmızı	23-30 yaş	8	30,8		İlçe Emniyet Amirliği	3	10,0
	31-42 yaş	13	50,0		İlçe Jandarma Komutanlığı	5	16,7
	43 ve üzeri	5	19,2		İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	5	16,7
	Toplam	26	100,0		Toplam	30	100,0
Popüler Pembe	23-30 yaş	13	43,3	Soğukkanlı Beyaz	Adliye	3	8,6
	31-42 yaş	9	30,0		Mal Müdürlüğü	1	2,9
	43 ve üzeri	8	26,7		Sosyal Güvenlik Kurumu	2	5,7
	Toplam	30	100,0		Bozkır Kaymakamlığı	3	8,6
Soğukkanlı Beyaz	23-30 yaş	8	22,9		Kadastro Müdürlüğü	2	5,7
	31-42 yaş	10	28,6		İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğü	2	5,7
	43 ve üzeri	17	48,6		Toplum Sağlığı Merkezi	5	14,3
	Toplam	35	100,0		Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürlüğü	3	8,6
GENEL TOPLAM		151 Kişi			İlçe Nüfus Müdürlüğü	4	11,4
					İlçe Emniyet Amirliği	2	5,7
					İlçe Jandarma Komutanlığı	3	8,6
					İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	5	14,3
					Toplam	35	100,0
				GENEL TOPLAM		151 Kişi	

Tablo 3.1 incelendiğinde, araştırmamıza katılan çalışanlardan, 60'ının mükemmel mor kişilik rengine, 26'sının güçlü kırmızı kişilik rengine, 30'unun popüler pembe kişilik rengine, 35'inin ise soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Mükemmel mor rengine sahip katılımcıların %18,3'ünün kadın, %81,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Güçlü kırmızı rengine sahip katılımcıların %15,4'ünün kadın, %84,6'sinin erkek olduğu görülmektedir. Popüler pembe rengine sahip katılımcıların

%23,3'ünün kadın %76,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Soğukkanlı beyaz rengine sahip katılımcıların ise %17,1'inin kadın %82,9'unun erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcılar medeni durumlarına göre incelendiğinde ise, mükemmel mor rengine sahip katılımcıların %66,7'sinin evli, %33,3'ünün bekar olduğu tespit edilmiştir. Güçlü kırmızı rengine sahip katılımcıların %73,1'inin evli %26,9'unun bekar olduğu görülmektedir. Popüler pembe rengine sahip kişilerin %63,3'ünün evli %36,7'sinin bekar olduğu görülmektedir. Soğukkanlı beyaz rengine sahip kişilerin ise %85,7'sinin evli %14,3'ünün bekar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları ise, mükemmel mor rengine sahip çalışanların %40'ının 23-30 yaş aralığında, %40'ının 31-42 yaş aralığında, %20'sinin 43 ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmektedir. Güçlü kırmızı rengine sahip çalışanların %30,8'inin 23-30 yaş aralığında, %50'sinin 31-42 yaş aralığında ve %19,2'sinin 43 yaş ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmektedir. Popüler pembe rengine sahip çalışanların %43,3'ünün 23-30 yaş aralığında %30'unun 31-42 yaş aralığında, %26,7'sinin 43 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Soğukkanlı beyaz rengine sahip çalışanların %22,9'unun 23-30 yaş aralığında %28,6'sının 31-42 yaş aralığında %48,6'sının 43 ve üzeri yaş aralığında olduğu bilinmektedir.

Araştırmaya katılan kamu personellerinin çalıştığı kurumlar göz önüne alınarak yapılan gruplamada, mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanların %3,3'ünün Adliye'de, %3,3'ünün Mal Müdürlüğünde, %1,7'sinin Sosyal Güvenlik Kurumunda, %3,3'ünün Bozkır Kaymakamlığında, %1,7'sinin Kadastro Biriminde, %8,3'ünün İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğünde, %16,7'sinin Toplum Sağlığı Merkezinde, %3,3'ünün Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürlüğünde, %3,3'ünün İlçe Nüfus Müdürlüğünde, %31,7'sinin İlçe Emniyet Amirliğinde, %13,3'ünün İlçe Jandarma Komutanlığında ve %10'unun İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yaptığı belirlenmiştir. Güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanların %3,8'inin Adliye'de, %7,7'sinin Bozkır Kaymakamlığında, %3,8'inin Kadastro Biriminde, %15,4'ünün İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğünde, %11,5'inin Toplum Sağlığı Merkezinde, %3,8'inin Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürlüğünde, %30,8'inin İlçe Emniyet Amirliğinde, %15,4'ünün İlçe Jandarma Komutanlığında ve %7,7'sinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yaptığı tespit edilmiştir. Popüler pembe kişiliğine sahip çalışanların %10'unun Adliye'de, %10'unun Bozkır Kaymakamlığında, %10'unun Kadastro

Biriminde, %13,3'ünün İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğünde, %13,3'ünün Toplum Sağlığı Merkezinde, %10'unun İlçe Emniyet Amirliğinde, %16,7'sinin İlçe Jandarma Komutanlığında ve %16,7'sinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yaptığı belirlenmiştir. Soğukkanlı Beyaz kişilik rengine sahip çalışanların %8,6'sının Adliye'de, %2,9'unun Mal Müdürlüğünde, %5,7'sinin Sosyal Güvenlik Kurumunda, %8,6'sının Bozkır Kaymakamlığında, %5,7'sinin Kadastro Biriminde, %5,7'sinin İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğünde, %14,3'ünün Toplum Sağlığı Merkezinde, %8,6'sının Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürlüğünde, %11,4'ünün İlçe Nüfus Müdürlüğünde, %5,7'sinin İlçe Emniyet Amirliğinde, %8,6'sının İlçe Jandarma Komutanlığında ve %14,3'ünün İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yaptığı belirlenmiştir.

3.7.2. Faktör Analizi

Araştırmada toplanan veriler normal bir dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik testlerden faydalanılmıştır. Ankette kullanılan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ve Barlett testi kullanılmıştır.

Tablo-3.2: Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör	Faktör Yükleri
1- FAKTÖR	Yaptığı işin kalitesi?	0.869
	Kurum çıkarlarını gözetmesi?	0.863
	Alınan kararlara uyma?	0.843
	Yaptığı işi takip ve sonuçlandırma?	0.832
	İş disiplini?	0.827
	Görevleri eksiksiz yapma?	0.827
	Kendini geliştirme ve öğrenme isteği?	0.824
	Verilen işi eksiksiz ve zamanında yapma?	0.822
	İş yerini benimseme ve bağlılığı?	0.809
	Bilgi paylaşımı?	0.804
	Temiz ve düzenli çalışma?	0.796
	Ekip halinde iş yapabilme becerisi	0.794
	Hatalardan ders çıkarma?	0.780
	Planlı çalışma becerisi?	0.773
	Görevini yapabilmesi için gerekli olan bilgiye sahip olma düzeyi?	0.763
	Problem çözümü bilgi ve becerisi?	0.742
	Ahlaki değerleri?	0.729
	Kullanılan araç gereç ve makine bilgisi?	0.723
	Malzeme ve diğer kaynakları doğru kullanma?	0.712

İş arkadaşları ile ilişkisi?	0.696
Karşı görüşlere önem verme?	0.684
KMO	0.950
Bartlett's Test (Ki-kare)	2993,666
Bartlett's Test (Sig)	0.000
Özdeğer	13,040
Toplam Açıklanan Varyans (%)	62,095

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmanın Kaiser Meyer Olkin testinin 0.950, Barlett testinin ki-karesinin 2993,666 ve Barlett testinin sig. Değerinin 0.000 çıktığı ($p < 0.001$) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Çıkan bu sonuçlar verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirme ölçeği tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Ankette yer alan; “devamsızlık, işe geç gelme ve izin kullanma düzeyi” soruları birden fazla faktöre yüklenme yaptığından dolayı analizden çıkarılmıştır. Bu sorular çıkarıldıktan sonra faktör analizinin varyansı 62,095 olarak hesaplanmıştır. Özdeğeri ise 13,040 olarak bulunmuştur. Ayrıca performans değerlendirme boyutunu ölçen maddelerin (soruların) her birinin faktör yükleri de ayrı ayrı hesaplanmıştır. Yaptığı işin kalitesi sorusunun faktör yükü 0.869, kurum çıkarlarını gözetme sorusunun faktör yükü 0.863, alınan kararlara uyma sorusunun faktör yükü 0.843, yaptığı işi takip ve sonuçlandırma sorusunun faktör yükü 0.832, iş disiplini sorusunun faktör yükü 0.827, görevleri eksiksiz yapma sorusunun faktör yükü 0.827, kendini geliştirme ve öğrenme isteği sorusunun faktör yükü 0.824, verilen işi eksiksiz ve zamanında yapma sorusunun faktör yükü 0.822, iş yerini benimseme ve bağlılığı sorusunun faktör yükü 0.809, bilgi paylaşımı sorusunun faktör yükü 0.804, temiz ve düzenli çalışma sorusunun faktör yükü 0.796, ekip halinde iş yapabilme becerisi sorusunun faktör yükü 0.794, hatalardan ders çıkarma sorusunun faktör yükü 0.780, planlı çalışma becerisi sorusunun faktör yükü 0.773, görevini yapabilmesi için gerekli ola bilgiye sahip olma düzeyi sorusunun faktör yükü 0.763, problem çözümü bilgi ve becerisi sorusunun faktör yükü 0.742, ahlaki değerleri sorusunun faktör yükü 0.729, kullanılan araç gereç ve makine bilgisi sorusunun faktör yükü 0.723, malzeme ve diğer kaynakları doğru kullanma sorusunun faktör yükü 0.712, iş arkadaşları ile ilişkisi sorusunun faktör yükü 0.696, karşı görüşlere önem verme sorusunun faktör yükü 0.684 olarak bulunmuştur.

3.7.3. Güvenirlilik Analizi

Performans değerlendirme ölçeğindeki 21 sorunun, güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan cronbach alpha değeri, performans değerlendirme ölçeğindeki tüm soruların ortalaması ve standart sapması Tablo 3.3 de görülmektedir.

Tablo-3.3: Güvenirlilik Analizi

Ölçekler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha	Ortalama	Standart Sapma
Performans Değerlendirme	21	0.969	4,300	0.687

Tablo-3.3 incelendiğinde ilgili çalışmada kullanılan, performans değerlendirme ölçeğindeki 21 sorunun baz alındığı güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerinin 0.969 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğimizin çok yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Ortalamalara bakıldığında, performans değerlendirme ölçeğinin ortalamasının 4,300 ve standart sapmasının 0.687 olarak hesaplandığını görmekteyiz. Bu sonuçlar performans değerlendirme anketinde yöneticilerin, personellerini değerlendirirken sorulara genellikle iyi veya çok iyi şeklinde cevap verdiklerini göstermektedir.

3.7.4. Performans Değerlendirme Ölçeği Puan Dağılımı

Tablo-3.4 de Performans Değerlendirme ölçeğinde yer alan her bir sorunun 151 katılımcının vermiş olduğu cevaplar sonrasında hesaplanmış olan ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir.

Tablo-3.4: Performans Değerlendirme Ölçeği Sorularının Ortalama ve Standart Sapmaları

Performans Değerlendirme Anket Soruları	N	Ort.	Std. Sap
İş arkadaşları ile ilişkisi?	151	4,36	0.875
Planlı çalışma becerisi?	151	4,22	0.916
Ahlaki değerleri?	151	4,52	0.729
Kendini geliştirme ve öğrenme isteği?	151	4,23	0.920
İş yerini benimseme ve bağlılığı?	151	4,43	0.837
Kurum çıkarlarını gözetmesi?	151	4,47	0.847
Bilgi paylaşımı?	151	4,26	1,016

Karşı görüşlere önem verme?	151	4,27	0.871
Hatalardan ders çıkarma?	151	4,14	0.917
Görevini yapabilmesi için gerekli olan bilgiye sahip olma düzeyi?	151	4,12	0.916
Kullanılan araç gereç ve makine bilgisi?	151	4,03	0.852
Problem çözümüleme bilgi ve becerisi?	151	4,06	0.881
Temiz ve düzenli çalışma?	151	4,36	0.860
İş disiplini?	151	4,36	0.933
Ekip halinde iş yapabilme becerisi	151	4,27	0.879
Verilen işi eksiksiz ve zamanında yapma?	151	4,30	0.929
Malzeme ve diğer kaynakları doğru kullanma?	151	4,34	0.712
Yaptığı işin kalitesi?	151	4,28	0.859
Yaptığı işi takip ve sonuçlandırma?	151	4,38	0.854
Alınan kararlara uyma?	151	4,51	0.847
Görevleri eksiksiz yapma?	151	4,39	0.887
Devamsızlık?	151	4,45	0.830
İşe geç gelme?	151	4,40	0.953
İzin kullanma düzeyi?	151	4,45	0.737

Tablo-3.4 de performans değerlendirme ölçeğinde bulunan sorulara verilen cevaplar neticesinde ortaya çıkan ortalamalar ve standart sapmalar mevcuttur. Tablo incelendiğinde, iş arkadaşları ile ilişkisi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,36 ve standart sapmasının 0.875, planlı çalışma becerisi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,22 ve standart sapmasının 0.916, ahlaki değerleri sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,52 ve standart sapmasının 0.729, kendini geliştirme ve öğrenme isteği sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,23 ve standart sapmasının 0.920, iş yerini benimseme ve bağlılığı sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,43 ve standart sapmasının 0.837, kurum çıkarlarını gözetmesi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,47 ve standart sapmasının 0.847, bilgi paylaşımı sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,26 ve standart sapmasının 1,016, karşı görüşlere önem verme sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,27 ve standart sapmasının 0.871, hatalardan ders çıkarma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,14 ve standart sapmasının 0.917, görevini yapabilmesi için gerekli olan bilgiye sahip olma düzeyi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,12 ve standart sapmasının 0.916, kullanılan araç gereç ve makine bilgisi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,03 ve standart sapmasının 0.852,

problem çözebilme bilgi ve becerisi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,06 ve standart sapmasının 0.881, temiz ve düzenli çalışma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,36 ve standart sapmasının 0.860, iş disiplini sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,36 ve standart sapmasının 0.993, ekip halinde iş yapabilme becerisi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,27 ve standart sapmasının 0.879, verilen işi eksiksiz ve zamanında yapma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,30 ve standart sapmasının 0.929, malzeme ve diğer kaynakları doğru kullanma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,34 ve standart sapmasının 0.712, yaptığı işin kalitesi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,28 ve standart sapmasının 0.859, yaptığı işi takip ve sonuçlandırma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,38 ve standart sapmasının 0.854, alınan kararlara uyma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,51 ve standart sapmasının 0.847, görevleri eksiksiz yapma sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,39 ve standart sapmasının ,887, devamsızlık sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,45 ve standart sapmasının 0.830, İşe geç gelme sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,40 ve standart sapmasının 0.953, izin kullanma düzeyi sorusuna verilen cevapların ortalamasının 4,45 ve standart sapmasının 0.737 olduğu görülmektedir.

Yine Tablo-3.4’de en yüksek ortalamaya 4,51 ile alınan kararlara uyma sorusunun sahip olduğunu görebiliriz. En düşük ortalamaya ise 4,03 ortalama ile kullanılan araç gereç ve makine bilgisi sorusunun sahip olduğunu görmekteyiz. Yine maddelerin ortalamalarına bakıldığında, tüm maddelerin ortalamalarının 4’ün üzerinde olduğu dikkati çekmektedir.

3.7.5. ANOVA Testleri

Normallik testi sonuçlarına göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında çıkmıştır. George ve Mallery (2010) göre, veriler -2 ile +2 arasında yer alıyorsa normal dağılım söz konusudur. Normal dağılım neticesinde karşılaştırma analizlerinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Gruplar arası karşılaştırma analizlerinde, ikiden fazla grup karşılaştırılırken tek yönlü ANOVA analizi ve bu analize bağlı olarak varyansların homojen olması durumunda Tukey HSD testi, varyansların homojen olmaması durumunda Games Howell analizi uygulanmıştır.

3.7.5.1. Kişilik Renklerine İlişkin Betimsel Analizler

Tablo-3.5’de katılımcıların sahip oldukları kişilik renklerinin performans ortalamaları ve standart sapmaları mevcuttur. Tablo-3.6 de kişilik renklerine göre ayrılmış olan

katılımcıların, performanslarının kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan hesaplar görülmektedir. Tablo-3.7 da ise Tablo-3.6 de anlamlı çıkan sonuçların hangi kişilik rengine sahip gruptan kaynaklandığını gösteren analiz sonuçları bulunmaktadır.

Tablo-3.5: Kişilik Renklerinin Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ort	Std. Sap.
Mükemmel Mor	60	4,61	0.35
Güçlü Kırmızı	26	4,49	0.55
Popüler Pembe	30	3,91	0.77
Soğukkanlı Beyaz	35	4,02	0.74
Toplam	151	4,31	0.66
Varyansların Homojenliği			p= 0.000
Levene İstatistik			7,565

Tablo-3.5, araştırmaya katılan kamu personellerinin hangi renk (kişilik) gruplarında olduklarını ve ortalama ile standart sapmalarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 60'ının mükemmel mor kişilik rengine, 26'sının güçlü kırmızı kişilik rengine, 30'unun popüler pembe kişilik rengine ve 35'inin soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip olduğu görülmektedir. Mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanların performans ortalamasının 4,61 ve standart sapmalarının 0.35 olduğu görülüyor. Güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanların performans ortalamasının 4,49 ve standart sapmalarının 0.55 olduğu görülüyor. Popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların performans ortalamasının 3,91 ve standart sapmalarının 0.77 olduğu görülüyor. Soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanların ise performans ortalamasının 4,02 ve standart sapmalarının 0.74 olduğu görülüyor. Toplam ortalamalarının da 4,31 ve standart sapmalarının 0.66 olduğu görülmektedir. Varyansların homojen olup olmadığının tespiti için yapılan analizde sig. değeri $p=0.000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç varyansların homojen olmadığı anlamına gelmektedir. Levene istatistik sonucu da 7,565 olarak tespit edilmiştir.

Tablo-3.6: Kişilik Renkleri ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması

ANOVA					
Performans					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ort.	F	p
Gruplar Arası	13,964	3	4,655	13,297	0.000
Gruplar İçi	51,459	147	0.350		
Toplam	65,423	150			

ANOVA tablosu incelendiğinde gruplar arası sig. değerinin $p=0.000$ olduğu görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde sonuçlar yorumlandığında, $p<0.05$ olduğu için çalışanların kişilik renkleri ile performansları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi kişilik rengi grubundan kaynaklandığını bulmak için yardımcı testlerden faydalanılması gerekmektedir. Varyanslar homojen olmadığından dolayı bu çalışmada Games Howell testinden faydalanılmıştır. Games Howell testinin sonuçları Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo-3.7: Kişilik Renkleri ile İlgili Games-Howell Testi

	(I) Kişilik Renginiz?	(J) Kişilik Renginiz?	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Games-Howell	Mükemmel Mor	Güçlü Kırmızı	,11800	,11813	0.751
		Popüler Pembe	,69792*	,14879	0.000
		Soğukkanlı Beyaz	,59058*	,13400	0.000
	Güçlü Kırmızı	Mükemmel Mor	-,11800	,11813	0.751
		Popüler Pembe	,57991*	,17847	0.011
		Soğukkanlı Beyaz	,47257*	,16634	0.031
	Popüler Pembe	Mükemmel Mor	-,69792*	,14879	,000
		Güçlü Kırmızı	-,57991*	,17847	0.011
		Soğukkanlı Beyaz	-,10734	,18935	0.942
	Soğukkanlı Beyaz	Mükemmel Mor	-,59058*	,13400	0.000
		Güçlü Kırmızı	-,47257*	,16634	0.031
		Popüler Pembe	,10734	,18935	0.942

Games-Howell tablosundaki karşılaştırmalar incelendiğinde, mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanlar ile güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.751, mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.000, mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanlar ile soğukkanlı

beyaz kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin ise yine 0.000 olduğu görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde sonuçlar değerlendirildiğinde mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlar ve soğukkanlı beyaz rengine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar ile diğer renk grupları kıyaslandığında, güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar ile mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.751, güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.011 ve güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar ile soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.031 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlandığında güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik rengine sahip ve soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlar ile diğer renk grupları kıyaslandığında, popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlar ile mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.000, popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlar ile güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.011 ve popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlar ile soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.942 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlandığında popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlar ile mükemmel mor kişilik rengine sahip ve güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanlar ile diğer renk gruplarını karşılaştıracak olursak, soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanlar ile mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.000, soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanlar ile güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.031 ve soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların sig değerinin 0.942 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar 0.05 anlamlılık düzeyinde soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanlar ile mükemmel mor kişilik rengine sahip ve güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Çalışanların sahip oldukları renk gruplarının performans ortalamaları dikkate alındığında yukarıda bahsi geçen anlamlı farklılıkların nedeni anlaşılmaktadır. Renk gruplarına göre çalışanların performans ortalamaları tekrar dikkate alındığında, en yüksek

performans puanına sahip çalışan grubunun mükemmel mor kişilik rengine sahip grup olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme puanları göz önüne alındığında en düşük ortalamaya sahip kişilik renk grubunun popüler pembe kişilik renk grubu olduğu da yine önceki sonuçlarda görülmektedir. Yine önceki sonuçlar incelendiğinde, mükemmel mor kişilik grubu ile güçlü kırmızı kişilik grubunun birbirine yakın performans puanlarına sahip oldukları görülürken, popüler pembe ve soğukkanlı beyaz kişilik gruplarının ise yine birbirine yakın sonuçlar verdiği görülmektedir.

Analizlerden de anlaşılacağı gibi en yüksek performans puanına sahip renk grubu mükemmel mor daha sonra güçlü kırmızı renk grubudur. En düşük performans puanına sahip renk grubu ise popüler pembe arkasından ise soğukkanlı beyaz renk grubu gelmektedir.

3.7.5.2. Yaş Gruplarına İlişkin Betimsel Analizler

Tablo-3.8’de katılımcıların demografik özelliklerinden yaş gruplarının performans ortalamaları ve standart sapmaları mevcuttur. Tablo-3.9 de yaş gruplarına göre ayrılmış olan katılımcıların, performanslarının kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan hesaplar görülmektedir. Tablo-3.10 de ise Tablo-3.9 de anlamlı çıkan sonuçların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını gösteren analiz sonuçları bulunmaktadır.

Tablo-3.8: Yaş Gruplarının Performans Ortalaması ve Standart Sapması

	N	Ort	Std. Sap.
23-30 yaş	53	4,41	0.60
31-42 yaş	56	4,42	0.56
43 ve üzeri yaş	42	4,05	0.77
Toplam	151	4,31	0.66
Varyansların Homojenliği			p= 0.187
Levene İstatistik			1,696

Tablo-3.8 incelendiğinde, 23-30 yaş grubundaki çalışanların 53 kişi, 31-43 yaş grubundaki çalışanların 56 kişi ve 43 ile 43 yaş üzeri çalışanların ise 42 kişi oldukları görülmektedir. 23-30 yaş grubundaki çalışanların ortalamalarının 4.41 standart sapmalarının 0.60, 31-42 yaş grubundaki çalışanların ortalamalarının 4.42 standart sapmalarının 0.56, 43 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların yaş ortalamalarının ise 4.05 standart sapmalarının 0.77 olduğu görülmektedir. Toplam ortalamalarının 4,31 standart sapmalarının 0.66 olduğu da

tespit edilmiştir. Varyansların homojen olup olmadığının tespiti için yapılan analizde sig. değeri 0.187 ($p>0.05$) olarak bulunmuştur. Bu sonuç %95 güvenirlikle varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Levene İstatistik sonucu da 1,696 olarak tespit edilmiştir.

Tablo-3.9: Yaş Grupları ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması

ANOVA					
Performans					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ort.	F	p
Gruplar Arası	3,871	2	1,936	4,654	0.011
Gruplar İçi	61,552	148	,416		
Toplam	65,423	150			

ANOVA testi sonuç tablosu incelendiğinde gruplar arası sig. değerinin 0.011 olduğu görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde sonuçlar yorumlandığında, $p<0.05$ olduğu için çalışanların yaşları ile performansları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için yardımcı testlerden faydalanılması gerekmektedir. Varyanslar homojen olduğundan dolayı ilgili çalışmada Tukey HSD testinden faydalanılmıştır. Tukey HSD testinin sonuçları aşağıdaki tabloda mevcuttur.

Tablo-3.10: Yaş Grupları ile İlgili Tukey HSD Testi

	(I) Yaş?	(J) Yaş?	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey HSD	23-30 yaş	31-42 yaş	-,01224	,12359	0.995
		43 ve üzeri	,35085*	,13323	0.025
	31-42 yaş	23-30 yaş	,01224	,12359	0.995
		43 ve üzeri	,36310*	,13164	0.018
	43 ve üzeri	23-30 yaş	-,35085*	,13323	0.025
		31-42 yaş	-,36310*	,13164	0.018

Tukey HSD tablosu incelendiğinde, 23-30 yaş grubu ile 31-42 yaş grubunun sig değerinin 0.995, 23-30 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubunun sig değerinin 0.025 olduğu görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde 23-30 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubunun sig değeri 0.025 olarak bulunduğundan dolayı aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

31-42 yaş grubu ile 23-30 yaş grubu sig değerinin 0.995, 31-42 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubunun sig değerinin 0.018 olduğu görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde 31-42 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubu arasındaki sig değeri 0.018 olduğundan dolayı ($p<0.05$) aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

43 ve üzeri yaş grubu ile 23-30 yaş grubu arasındaki sig değeri 0.025, 43 ve üzeri yaş grubu ile 31-42 yaş grubu arasındaki sig değerinin ise 0.018 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre her iki karşılaştırmada da $p<0.05$ olduğu için, 43 ve üzeri yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yaş gruplarının ortalamalarına bakıldığında ise bu sonuçların doğrulandığı görülmektedir. 4,05 ortalama ile 43 ve üzeri yaş grubunun en düşük ortalamaya sahip olduğu açıktır. Diğer yaş gruplarının ortalamasının ise 4,41 ve 4,42 olarak bir birine çok yakın değerlerde tespit edildiği ve 43 ile üzeri yaş grubunun performans ortalaması ile aralarında çok fazla fark olduğu kesindir.

3.7.6. Bağımsız Örneklemeler İçin t-testi

Gruplar arası karşılaştırma analizlerinde iki grup karşılaştırılırken, normallik testi sonuçlarına göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında çıktığından dolayı veriler normal dağılmıştır bu yüzden parametrik testlerden olan bağımsız örneklemeler için t-testinden faydalanılmıştır.

3.7.6.1. Cinsiyet

Tablo-3.11’de katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyetleri ile performans ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

Tablo-3.11: Cinsiyet ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması

Cinsiyet (Bağımsız Örneklemeler İçin t-test)									
	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Std Sapma	F	Levene Sig	t	df	p
Performans Değ.	Kadın	28	4,52	0,45	5,646	0.019	1,861	149	0.020
	Erkek	123	4,27	0,69					

İlgili çalışmada performansları değerlendirilmiş olan çalışanların 28’inin kadın, 123’ünün erkek olduğu Tablo-3.11’ de görülmektedir. Kadın çalışanların ortalamalarının 4,52 ve standart sapmalarının 0.45, erkek çalışanların ortalamalarının 4,27 ve standart sapmalarının 0.69 olduğu tespit edilmiştir. $F=5,646$ ve Levene testi sonucunda $sig=0.019$ olarak

bulunmuştur. Bu değer varyansların homojen dağılmadığını göstermektedir. Levene testi sonucundaki sig=0.019 değeri dikkate alınarak, varyansların homojen olmadığı durumlar incelendiğinde p=0.020 olarak tespit edilmiştir. 0,05 anlamlılık düzeyi dikkate alındığında $p < 0.05$ olarak tespit edildiği için, çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. Bu anlamlı farklılığın, kadın çalışanların performans değerlerinin (4,52) erkek çalışanların performans değerlerine (4,27) oranla daha yüksek olduğundan kaynaklandığı görülmektedir.

3.7.6.2. Medeni Durum

Tablo-3.12’da katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durumları ile performans ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

Tablo-3.12: Medeni Durum ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması

Medeni Durum (Bağımsız Örneklem İçin t-test)									
	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Std Sapma	F	Levene Sig	t	df	p
Performans Değ.	Evli	108	4,31	0.63	3,054	0.083	0.199	149	0.843
	Bekar	43	4,33	0.72					

Tablo-3.12 incelendiğinde performansları değerlendirilmiş olan çalışanların 108’inin evli, 43’ünün bekar olduğu görülmektedir. Evli çalışanların ortalamalarının 4,31 ve standart sapmalarının 0.63, bekar çalışanların ortalamalarının 4,33 ve standart sapmalarının 0.72 olduğu tespit edilmiştir. $F=3,054$ ve Levene testi sonucunda sig=0.083 olarak tespit edilmiştir. Sig=0.083 değeri varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Varyansların homojen dağıldığı durumlar dikkate alınarak yapılan hesaplamalarda $p = 0.84$ olarak bulunmuştur. 0.05 anlamlılık düzeyi dikkate alındığında $p > 0.05$ olarak tespit edildiği için, çalışanların medeni durumları ile performansları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

3.8. Literatürdeki Benzer Araştırmalar

“Kişilik Renklerinin Performans İle İlişkisi: Kamu Personelleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmanın ortaya çıkmasında ve hipotezlerin kurulmasında rol oynayan literatürdeki benzer araştırmalardan bazıları şunlardır.

Minnesota Araştırması (1988); ayrı ayrı büyütülen tek yumurta ikizleri 39 yaşlarına geldiklerinde incelemeye alınmıştır. Ayak ölçülerinin ve ağırlıklarının aynı olduğu tespit edilmiştir. Her ikisi de iki kez evlenmiştir. Her ikisinin de çocukları olmuş ve her ikisi de

çocuklarına aynı isimleri vermişlerdir. Her ikisi de köpek beslemeyi sevdikleri ve köpeklerine de aynı isimi verdikleri belirlenmiştir. Tercih ettikleri birçok içecek markasının da aynı olduğu yine araştırmada belirtilmiştir. Bu çalışma gösteriyor ki, insanlar farklı ailelerde ve kültürlerde yetişmelerde birçok özellikleri kalıtsal olarak kişiliklerinden kaynaklanmaktadır. Dış ve iç faktörlerden çok fazla etkilenmemektedir. Araştırmanın sonucunda da ikizlerin kişiliklerinin %59 kalıtsal olduğu açıklanmıştır.

Bayındır (2019), bireylerin kişilik tiplerinin kariyer planlama ve geliştirme üzerine etkileri isimli araştırmasında, A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylerden kariyer planlama ve geliştirme algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çünkü A tipi kişiliğe sahip bireylerin daha hırslı, azimli ve titiz olduklarını belirtmiştir.

Özsoy (2013), A ve B tipi kişilik tipleri ile iş tatmini ve ilişkisini incelediği araştırmada, A tipi kişiliğe sahip insanların B tipi kişiliğe sahip insanlara oranla daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadıklarını tespit etmiştir. Çünkü A tipi kişiliğe sahip insanlar her şeyin en iyisini yapmaya çalıştıklarından tatminsizlik yaşamaktadırlar.

Çelik (2017) araştırmasında A ve B kişilik tiplerinde kaygı düzeyi ve otomatik düşünce sıklığı konusunu incelemiş, katılımcıların kaygı düzeylerinin kişilik tiplerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çünkü A tipi kişilik tiplerinin kaygı düzeyleri daha yüksektir.

Şahabettinoğlu (2015) kişilik tipleri ve hastalıklara yatkınlık, Erik (2016) baş ağrısı olan hastalarda kişilik tipleri gibi konularda araştırmalar yapmışlar ve kişilikler ile hastalıklar arasında ilişki tespit etmeye çalışmışlardır.

Yüz analiz yöntemi çalışmaları: İlk olarak Hipokrat, Aristo ve Pluto tarafından yapılmıştır. 1775 yılına gelindiğinde Joham Kasper Lavater “Yüz Okuma İle İlgili Denemeler” eserini çıkarmış ve bu yöntemi geliştirmeye devam etmiştir. Aynı dönemde Erzurumlu İbrahim Hakkı’da Marifetname adlı eserinde bu konulara değinmiştir. 1940 yılında E. Vincent Jones tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde bir enstitü kurulmuş ve çalışmalar bilimsel olarak yapılmaya başlanmıştır. Robert Whiteside, W.F. Burtis ise araştırmalarında 68 özelliği temel almış ve 1220 denek üzerinde incelemelerini gerçekleştirmiştir. Bu incelemeler sonucunda %92 oranında başarılı sonuçlar elde etmişlerdir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 123).

Bahsedilen bu araştırmalarda gösteriyor ki, kişilik özellikleri insanların hayatlarında çok önemli bir yere sahiptir. İnsanların vizyonlarını belirlemede, hedeflerini gerçekleştirmede, yaşamlarını sürdürmede hatta sağlık konularında ve görülme ihtimalleri olan hastalıklarda bile çok etkili olduğu görülüyor. Kişiliğin insanların yaşamlarını bu denli etkiliyor olması, kişilik konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılarında dikkatinden kaçmamaktadır. İnsanların hayatlarının bir kısmını da iş yaşamları oluşturmaktadır. Kişiliklerin insanların davranışlarını bu kadar etkiliyor olması, çalışanların iş yaşamlarındaki performanslarını da etkileyeceği kanısını oluşturmaktadır. Hatta kişilerin iş yaşamlarındaki performans sonuçları psikolojilerini de etkileyecektir. Bu etkilerin yansımaları da kişilerin tüm yaşamlarında etkili rol oynayacaktır. İlgili araştırmada da kişilik ve performans konularına değinilmiştir.



SONUÇ VE TARTIŞMA

Kişilik, bireylerin sosyal yaşamlarının vazgeçilmez bir unsurudur. Kişilik, insanların öngörü, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörlerin bir resmidir. Devamlı iç ve dış faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Kişilik hem doğuştan gelen özellikler hem de sonradan dış faktörler aracılığıyla kazanılan davranışların bir bütünüdür. Kişilik iç ve dış faktörlerden olumlu veya olumsuz şekilde etkilendiği gibi, kişilerin yaptıkları işin verimliliği de bireylerin kişiliklerinden etkilenmektedir (Yelboga, 2006: 198).

İşlerin verimli bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle uygun işe uygun çalışanların getirilmesi gerekmektedir. Daha sonra bu çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, yapılan işin sonuçlarının önceden belirlenmiş performans standartlarına ne kadar ulaştığıyla ilgilidir (Mucuk, 2014: 335).

Her kurumun kültürü, yapılan işin niteliği ve özelliği, performans standartları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla performans değerlendirmesi yapılırken, yukarıda sayılan faktörlerin yanı sıra çalışanların kişilik özellikleri, kurumun hedefleri ve dış çevre faktörleri gibi hususlarda dikkate alınırsa daha isabetli sonuçlar alınacağı belirtilmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 210).

İnsanların kişilik özelliklerinin yaptıkları işleri olumlu veya olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Çalışanların bazılarının hareketli işlerde bazılarının masa başı olarak tabir edilen hareketsiz işlerde daha verimli çalıştığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda çalışanların motivasyonlarının yönetici ile olan iletişimleri ve iş süreçleri gibi etkenlerden de etkilendiği belirtilmiştir. Kimi çalışanlar sıkı kontrol mekanizmalarından hoşnut olurken kimi çalışanların serbest çalışma şekillerinde kendilerini daha rahat hissettikleri görülmüştür. Bu yüzden özellikle özel sektörde, işe alım süreçlerinde, insan kaynakları birimlerinin uygun işe uygun eleman temini sırasında, alacakları personellerin kişilik özelliklerini de ayrıca ölçtüğü bilinmektedir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005 ve ITS, 2017).

Bu araştırmada kamu sektöründeki çalışanların sahip oldukları kişilik renklerinin, performansları ile olan ilişkisinin tespit edilmesine yönelik yapılmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin de performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Özel sektörde birçok kurumsal firma tarafından performans değerlendirme aşamasında bireylerin kişilik

özelliklerinin dikkate alınmıyor olması buna rağmen kamu sektöründe bu faktörün göz ardı edilmesi araştırmanın kamu sektörü üzerinde yapılması fikrini de ortaya çıkarmıştır.

Çalışma sonucunda elde ki mevcut personelin uygun işlerde görevlendirilmesi, gizli işsizlerin iş süreçlerine dahil edilmesi, çalışanlardan yüksek verim alınması, çalışanların devlete yapmış oldukları katma değerin artırılması, kurumların açık sistemler haline getirilmesi, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramlarının kamu sektöründe kullanılmasının yaygınlaştırılması, kamu kurumlarının entropi durumlarından homeostasis durumuna geçmelerinin amaçlanması hedeflenmiştir. Ayrıca personellerin kişilik renklerinin dikkate alınarak yapılacak görevlendirmeler sayesinde bürokratik darboğazlardan kurumların çıkarılması ve kurumlarda bürokratik sabotaj ihtimallerinin azaltılması da öngörülmüştür.

Araştırmada ki hedeflere ulaşabilmek için öncelikle Toktamışoğlu ve Alkış'ın (2005) yazmış olduğu “İnsan Tanıma Kılavuzu” isimli kitaplarında kullandıkları “Kişilik Rengi Analizi” personellerin kişilik renklerini tespit etmek için kullanılmıştır. Çalışanların performans değerlendirmelerinin sonuçlarını tespit etmek için ise, Odabaş'ın (2004) yazmış olduğu yüksek lisans tezinden alınan “Performans Değerlendirme Anketinden” faydalanılmıştır. Kişilik rengi analizi direk çalışanların kendilerine uygulanmış, performans değerlendirme anketi ise çalışanların amirlerine doldurtulmuştur. Amirler kurumlarında görev yapan her bir personel için bu anketi doldurmuşlardır.

Araştırma 151 kamu personeli üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan personellerden 60'ının mükemmel mor kişilik rengine, 26'sının güçlü kırmızı kişilik rengine, 30'unun popüler pembe kişilik rengine ve 35'inin soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip olduğu tespit edilmiştir. Kişilik renkleri ile performans sonuçları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan ANOVA testinde, $p=0,000$ olarak bulunmuştur. 0,05 anlamlılık düzeyinde $p<0,05$ olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre varyanslar homojen çıkmamıştır. Bu yüzden çıkan anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını bulabilmek için Games Howell testine baş vurulmuştur. Games Howell testinin sonuçlarına göre; mükemmel mor kişilik renginin, popüler pembe ve soğukkanlı beyaz kişilik rengi ile aralarında bir ilişki olduğu, güçlü kırmızı kişilik rengi ile yine popüler pembe ve soğukkanlı beyaz kişilik rengi ile aralarında bir ilişki olduğu, popüler pembe kişilik rengi ile, mükemmel mor ve güçlü kırmızı kişilik rengi aralarında bir ilişki olduğu son olarak

soğukkanlı beyaz kişilik rengi ile, yine mükemmel mor ve güçlü kırmızı kişilik rengi aralarında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırmada demografik özelliklerde incelenmiş, medeni durum ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır fakat çalışan personellerin yaşları ile performans değerlendirme sonuçları arasında ve çalışanların cinsiyetleri ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Çalışanların yaş grupları ile performansları arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre $p=0,011$ olarak bulunmuştur. 0,05 anlamlılık düzeyinde yaş grupları ile personellerin performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkinin hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak için yardımcı testlerden faydalanılmıştır. Yapılan testlerde varyanslar homojen çıktığı için Tukey HSD testine başvurulmuştur. Tukey HSD testinin sonuçlarına göre ise, 23-30 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubu arasında, 31-42 yaş grubu ile 43 ve üzeri yaş grubu arasında ve 43 ile üzeri yaş grubu ile 23-30 ve 31-42 yaş grubu arasında anlamlı ilişkinin kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan t-testi sonuçlarına göre, $p=0.020$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç $p<0.05$ olduğu için, çalışanların cinsiyetleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tablo-3.11 incelendiğinde, kadın çalışanların performans ortalamalarının 4.52, erkek çalışanların performans ortalamalarının 4.27 olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılığın, kadın çalışanların performans ortalamalarının erkek çalışanların performans ortalamalarından daha yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu sonuçlar neticesinde kurulan H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir.

Hipotezlerde anlamlı ilişkilerin olacağı varsayılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde içe dönük bir renk olan mükemmel mor kişilik rengi ile dışa dönük bir renk olan güçlü kırmızı kişilik renginin performans sonuçlarının diğer iki renk grubuna göre daha yüksek olacağı öngörülmüştür. Mükemmel mor kişilik renginin ve güçlü kırmızı kişilik renginin iş disiplini, işi sonuçlandırma becerisi, pratik karar alma becerisi, uzun süre odaklanabilme kabiliyeti, birden çok işi aynı anda yürütebilme özelliği, pes etmeme özelliği, uzun süre odaklanabilme kabiliyeti gibi nedenlerden dolayı bu varsayım yapılmıştır. İçe dönük renk olan soğukkanlı beyaz ve dışa dönük renk olan popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların ise kolay motivasyonlarını kaybetmeleri, stres altında dağılmaları, birden fazla işi aynı anda yapamamaları, yapılan işi sonuçlandırma konusunda başarısız olmaları veya başarılı

olabilmeleri için ekstradan desteklenme gereklilikleri, sorumluluk almaktan çekinmeleri gibi nedenlerden dolayı bu iki renk grubunun performans sonuçlarının düşük çıkacağı düşünülmüştür. Yapılan araştırmada da mükemmel mor kişilik renginin performans ortalamasının 4.61, güçlü kırmızı kişilik renginin performans ortalamasının 4.49, soğukkanlı beyaz kişilik renginin performans ortalamasının 4.02 ve popüler pembe kişilik renginin performans ortalamasının 3.91 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar arasındaki farklarda literatür ile çalışmamızın uyumlu olduğunu göstermektedir. Sonuçların genel olarak iyi ve çok iyi aralığında olduğu görülse de mükemmel mor kişilik rengi ile güçlü kırmızı kişilik renginin diğer iki renk grubuna oranla çok yüksek performans puanlarına sahip oldukları görülmektedir.

Bu tür araştırmalarda performans değerlendirme çalışmalarının yapılması oldukça güç olmaktadır. Yöneticilerin personellerini ne kadar tanıdıkları veya ne kadar objektif davrandıkları bilinmemektedir. Bu yüzden personelin birkaç değerlendirici tarafından değerlendirilerek çıkan sonucun ortalamasının alınmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kişilik özelliklerinin tespit edilmesinde ilgili testin çalışanlara doldurtulmasının dezavantajları da mevcuttur. Anketi dolduran çalışanın ne kadar sağlıklı şekilde soruları okuyup doldurduğu bilinmemektedir. Yardımcı testler ile şüphe giderilmeye çalışılsa da hatalı doldurulan testler tespit edildikten sonra o testlerin iptal edilmesinden başka çare kalmamaktadır. Fakat test yöntemi yerine profesyonel kişiler tarafından yüz analiz yönteminin uygulanmasının daha sağlıklı sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir. Ayrıca Değerlendirilen çalışanların tek renk üzerinden değil de tamamlayıcı renklerinin de dikkate alınarak birkaç renk üzerinden değerlendirilmesinin daha sağlıklı olacağı ve bu değerlendirmelerin sonuçlarına göre daha sağlıklı kararlar alınabileceği tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, Ceylan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Aldemir, Ceylan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Altan, Yakup (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Baltaş, Acar (2009). *İnsana Ve İşe Değer Katan Yeni İK* (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayındır, Sena (2019). *Bireylerin Kişilik Tiplerinin Kariyer Planlama ve Geliştirme Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Biçer, Ezgi (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Öznur (2006). Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 93-11.
- Bracken, David W., Dalton, Maxine A., Jako, Robert A., McCauley, Cynthia D. ve Pollman, Victoria A. (1997). *Should 360- Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?* (1st Edition). North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Budak, Gönül (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Burger, Jerry M. (2006). *Kişilik, Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*. (Çeviren: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.

- Canman, Doğan A. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi* (Yayın No: 252). Ankara: TODAİE
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life Profits* (3rd Edition). New York: Mc Graw Hills Inc.
- Cengiz, Ercan (2019). *Çalışanların Performans Değerlendirme Algısı: Türk Telekom Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, Adnan (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış* (3. Baskı). İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Cüceloğlu, Doğan (1991). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları* (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, Uğur (2017). *A ve B Kişilik Tiplerinde Kaygı Düzeyi ve Otomatik Düşünce Sıklığı*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, Nesrin G. Ve Beceren Ertan (2007). Lider Kişilik “Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çolak, Cafer (2010). *Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliğinde Performans Uygulaması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Daft, Richard L. (1991). *Management* (2nd Edition). New York: Dryden Press.
- Davis, Helen (2011). *DISC Encyclopedia: Behavioral Flexibility Is The Key To Your Success* (1st Edition). USA: Indaba Press.
- DISC Insights By People Keys, “DISC History”, Erişim: 21 Nisan 2019 <https://discinsights.com/disc-history>.
- DISC Akademi Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi, “DISC Kişilik Envanteri”, Erişim: 22 Nisan 2019 <https://www.discakademi.com/ntr/disc-kisilik-envanteri.hrm>).
- Enç Mithat (1978). *Ruh Sağlığı Bilgisi* (7. Baskı). İstanbul: İnkilap ve Aka Basımevi.
- Erbaşlar, Gazanfer (2012). *Genel İşletme* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Erik, Leyla (2016). *Baş Ağrısı Olan Hastalarda Kişilik Tipleri*, Tıpta Uzmanlık Tezi, Dicle Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Diyarbakır.
- Eroğlu, Feyzullah (2015). *Davranış Bilimleri* (14. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erşangur, Cuma (2003). *İşletmede çalışanların Performanslarını Artırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ewen, Robert B. (1997). *An Introduction to Theories of Personality* (5th Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferecon, Rakif (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Uygulama* (1. Baskı). Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları
- Erdemir, Erkan (2013). *Performans Yönetimi* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- Fındıkçı, İlhami (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fromm, Erich (1987). *İtaatsizlik Üzerine Denemeler* (Çeviren: Ayşe Sayın). İstanbul: Yaprak Yayın Evi.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. Ve Donnelly, James H. (1997). *Organizations: Behavior, Struture, Processes* (9th Edition). Chicago: Irwin.
- Gökaslan, Selim (2000). *Performans Değerlemesinin TYK'de ki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Graham, Harold T. ve Bennet, Roger (1992). *Human Resources Management* (7th Edition). London: Macdonald & Evans.
- Güneş, Nurcan (2016). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Performansa Etkisi; Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gürüz, Demet ve Özdemir Yaylacı, Gaye (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kapital Medya.
- Gürüz, Demet ve Gürel, Emel (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hellriegel, Don ve Slocum John W. (2009). *Organizational Behavior* (12th Edition). Ohio: South-Western /Cengage Learning
- Helvacı, M. Akif (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(2), 155-169.
- ITS. (Integrated Talent Solutions). (2017). *Disk Self 360, How Others View Your Behavioral Style* (Report For: Sample Report Self Style: Si/S).
- İbicioğlu, Hasan (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Isparta: Fakülte Kitapevi.
- İllez, Alime Aslı ve Güner, Mücella (2006). *Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, Tekstil ve Konfeksiyon*, 16(1), 325-327.
- İşler, Ayten (2016). *Giyim Ürünlerinin Satın Alınmasında Kişilik Renklerinin Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, , Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İplik, Fatma N. (2004). *Performans Değerlendirmesi, Türkiye’de ki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kaptangil, Kerem (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi* (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Karadeniz, Zehra (2019). *Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirmesi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünde Yapılan Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karlı, Hasan O. (2018). *Kişilik Özellikleri ve Girişimcilik Niyeti Arasındaki İlişkinin Boyutu Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kaşlı, Mehmet (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kızıloğlu, Esra ve Akgemci, Tahir (2017). *İşgören Performansı Değerlemesinin İşgören Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bankalar Üzerine Bir Araştırma*. Global Business Research Congress (GBRC). May 24-25. İstanbul: PressAcademia Procedia, 560-575.
- Köknel, Özcan (2005). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik* (17. Baskı). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kurtipek, Serkan (2013). *Spor Eğitimi Veren Liselerdeki Öğrencilerin Kişilik Yapılarının İncelenmesi ve Diğer Liselerdeki Öğrenciler İle Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, Ayşe A. (2005). *Kamu Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lelord, François ve Andre Christophe (2003). *Zor Kişiliklerle Yaşamak*. (Çeviren: Rıfat Madenci). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Littauer, Florence (2005). *Kişilik Bulmacası, Birlikte Çalıştığımız İnsanları Anlamak*. (Çeviren: H. Betül Çelik). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Livingston, J. Sterlin (1999). *Yönetimde Pygmalion*. (Çeviren: Gündüz Bulut). Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İnsanları Yönetmek. İstanbul: BZD Yayıncılık, 60-70.
- Luecke, Richard (2008). *Performans Yönetimi*. (Çeviren: Aslı Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Malak, Emine (2012). *Bir Grup Öğretmenin Kişilik Özellikleri İle Sınıf İçinde Kullandıkları Disiplin Yöntemleri Arasındaki İlişki: Sarıyer İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). *Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

- Mucuk, İsmet (2014). *Modern İşletmecilik* (19. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Nemutlu, Ceyhun M. (2017). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odabaş, Zakir (2004). *İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Okakın, Neslihan ve Şakar, Müjdat (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı* (2. Baskı). İstanbul: beta Yayınları.
- Örücü, Edip ve Köseoğlu M. Ali (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özsoy, Emrah (2013). A Tipi ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özsoy, Emrah ve Yıldız, Gültekin (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Öztürk, Ümit (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, Ümit (2009). *Performans Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çeviren: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarıgül, Barış (2019). *Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Çalışanları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Schuler, Randalls (1995). *Managing Human Resource* (5th Edition). Minneopolis: West Publishing Co.
- Stagner, Ross (1961). *Psychology of Personality* (3rd Edition). New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Sullivan, Harry S. (1947). *Conceptions of Modern Psychiatry* (1st Edition). Washington: William Alanson White Psychiatric F.
- Şahabettinoğlu, Şerife (2015). *Kişilik Tipleri ve Hastalıklara Yatkınlık*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Havva (2016). *Örgütsel Sessizlik ve çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şahin, Yılbay (2019). *Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini İle İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Şahverdilioğlu, Hilal (2019). *Çalışan Kadınların Kişilik Özellikleri İle İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Bulunan Özel Hastaneler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Şeker Sır, Nilüfer (2016). *Öğretmen Adaylarının 5 Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2014). *Genel İşletme* (11. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Şerif M ve Çelik, Adnan (2015). *Yönetim ve Organizasyon* (17. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Tahiroğlu, Figen (2003). *Performans Yönetimi*. (Editör: Figen Tahiroğlu). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul: Hayal yayınları, 179-185.
- Taymur, İbrahim ve Türkçapar Hakan M. (2012). Kişilik Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, 4(2), 154-177.
- Tezcan, Nurgül (2007). *Rekreasyon Etkinliklerinin Çalışanların Performansları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Toktamışoğlu, Murat, Alkış, Cengiz (2005). *İnsan Tanıma Klavuzu*, (3. Baskı). İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Töre, Emel (2014). *Hizmet Sektöründe Çalışanların Performanslarının Ölçümü: Bankacılık Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunçer, Polat (2013). *Örgütlerde performans değerlendirme ve Motivasyon*, *Sayıştay Dergisi*, 88 (1), 87-108.
- Ulrich, Dave, Brockbank, Wayne, Johnson, Dani, Sandholtz, Kurt ve Younger, Jon (2009). *İK Yetkinlikleri*. (Çeviren: Nazlı Şahinbaş Köksal). İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Usal, Alparslan ve Kuşluvan, Zeynep (1998). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı). İzmir: FakültelerKitap Evi.
- Usal, Alparslan (2002). *Davranış Bilimleri* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları
- Uyargil, Cavide (2013a). *Performans Yönetimi Sistemi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uyargil, Cavide (2013b). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülsever, Cüneyt (2003). *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Om Yayınevi.
- Vinson, Mary N. (1996). *The Pros and Cons Of 360 degree Feedback: Making It Work*, Training & Development, 50(4), 12.

Yalçın, Selçuk (2002). *Personel Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Yelboga, Atilla (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, “İş, Güç”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2): 196-211.

Yıldız, Doğan ve Uzunsakal, Ece (2018). Alan Araştırmalarında Güvenirlilik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 14-28.

Yıldız, Nezahat ve Akgemci, Tahir (2011). *Örgütsel Vatandaşlık*. (Editör: Aykut Bedük). Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular. Konya: Atlas Yayıncılık, 80-90.

Yiğit, İhsan (2012). *Çeşitlendirme Stratejisi ve Örgütsel Performans İlişkisi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Yüksel, Öznur (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Volkan Matbaacılık.

Zel, Uğur (2001). *Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri*. (Editör: Salih Güney). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayıncılık, 411-444.

EKLER

Ek-1: Performans Değerlendirme Anket Formu

KİŞİLİK RENKLERİNİN KİŞİNİN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ; KAMU PERSONELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sayın idareci, bu anket "Performans Ölçümü" personellerin görevleri esnasında yapmış olduğu davranışları ölçmeye yöneliktir. Bu formu doldururken objektif davranacağınız varsayılmıştır. Araştırmamıza vermiş olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

	Çok kötü	Kötü	İdare eder	İyi	Çok iyi
1 İşyerindeki arkadaşlarıyla olan ilişkisi	1	2	3	4	5
2 Planlı çalışma yeteneği	1	2	3	4	5
3 Ahlaki değerleri	1	2	3	4	5
4 Kendini geliştirme ve öğrenme arzusu	1	2	3	4	5
5 İşyerini özümseme ve örgütsel bağlılığı	1	2	3	4	5
6 Kurum çıkarlarını gözetmesi	1	2	3	4	5
7 İş arkadaşlarıyla bilgi paylaşımları	1	2	3	4	5
8 Karşı görüşlere saygılı olma ve önem verme	1	2	3	4	5
9 Hatalardan ders çıkarma	1	2	3	4	5
10 Görevini icra edebilmesi için yeterli bilgiye sahip olma düzeyi	1	2	3	4	5
11 Sorumluluğunda ki araç ve ekipmanları kullanabilecek bilgiye sahip olma düzeyi	1	2	3	4	5
12 Problemleri çözüme ulaştırma bilgi ve becerisi	1	2	3	4	5
13 Tertipli ve düzenli çalışması	1	2	3	4	5
14 İş disiplini	1	2	3	4	5
15 Takım halinde çalışabilme becerisi	1	2	3	4	5
16 Sorumluluğundaki işi eksiksiz ve zamanında yapma	1	2	3	4	5

	Çok kötü	Kötü	İdare eder	İyi	Çok iyi
17 Sorumluluğundaki malzemeleri ve diğer ekipmanları doğru kullanma	1	2	3	4	5
18 Yaptığı işin kalitesi	1	2	3	4	5
19 Sorumluluğundaki işi takip ve sonuçlandırma	1	2	3	4	5
20 Alınan kararlara uyma	1	2	3	4	5
21 Görevleri eksiksiz yapma	1	2	3	4	5
22 Devamsızlık (Yıllık)	1	2	3	4	5
23 İşe geç gelme (Yıllık)	1	2	3	4	5
24 İşin kullanma düzeyi (Yıllık)	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Medeni Durum Evli () Bekar ()

Yaş: 23-30 () 31-42 () 43+ ()

Çalıştığı Kurum (Lütfen Belirtiniz)

Ek-2: Kişilik Analiz Testi

KİŞİLİK ANALİZ TESTİ	
Lütfen aşağıdaki testi cevaplayınız. Size en uygun olduğunu düşündüğünüza doğru işaretleyiniz. Hiçbirini uyandırılmış düşünceniz bile bütün işlemlerde size en yakın olarsa işaretleyiniz.	
1- A) Akıllı B) Cesur C) Berberlik D) Sabırlı	11- A) Kız arkadaşla genellikle birlikte gürültü yapıyorum. B) Kız arkadaşla genellikle ayrı ayrı otururum. C) Kız arkadaşla genellikle birlikte otururum. D) Kız arkadaşla genellikle birlikte otururum ve konuşurum.
2- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	12- A) Her zaman alıverirdi bir kez alıverirdi. B) Her zaman alıverirdi bir kez alıverirdi. C) Her zaman alıverirdi bir kez alıverirdi. D) Her zaman alıverirdi bir kez alıverirdi.
3- A) İnatçı B) Mısrık C) İnatçı D) Mısrık	13- A) Mısrık B) İnatçı C) Yardımsever D) Tutarlı olma
4- A) Adil B) Özgür C) Fedakar D) Başarılı	14- A) Bir iş yaparken en doğrusu yaparsam. B) Bir iş yaparken en doğrusu yaparsam. C) Bir iş yaparken en doğrusu yaparsam. D) Bir iş yaparken en doğrusu yaparsam.
5- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	15- A) Her şeyi masada yaparsam. B) Her şeyi masada yaparsam. C) Her şeyi masada yaparsam. D) Her şeyi masada yaparsam.
6- A) Refik B) Hırslı C) Hırslı D) Kendinden başkası	16- A) Kendisi bir çok şeyi ile ilgilenir. B) Kendisi bir çok şeyi ile ilgilenir. C) Kendisi bir çok şeyi ile ilgilenir. D) Kendisi bir çok şeyi ile ilgilenir.
7- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	17- A) Çok dikkatli B) Çok dikkatli C) Çok dikkatli D) Çok dikkatli
8- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	18- A) Aynı kimsenin her şeyi yapar. B) Aynı kimsenin her şeyi yapar. C) Aynı kimsenin her şeyi yapar. D) Aynı kimsenin her şeyi yapar.
9- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	19- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
10- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	20- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
11- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	21- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
12- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	22- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
13- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	23- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
14- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	24- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
15- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	25- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
16- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	26- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
17- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	27- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
18- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	28- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
19- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	29- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma
20- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma	30- A) Dürüst B) Güçlü C) Yardımsever D) Tutarlı olma

Ek-3: Anket İzin Formu



T.C.
BOZKIR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 37427195-900-E.646
Konu : Anket Çalışması

12/06/2019

Bozkır İlçe Yazı İşleri Müdürlüğüne

İlgi : Murat ÖZ'ün "Kişilik Renklerinin Performans ile ilişkisi" konulu bilimsel çalışma.

Murat ÖZ tarafından "*Kişilik Renklerinin Performans ile İlişkisi; Kamu Personelleri Üzerine Bir Araştırma*" isimli bilimsel çalışma talebi bulunmuş olup konuya ilişkin anket ve formlar yazımız ekinde gönderilmiştir.

Birim amirleri tarafından gerekli hassasiyetin gösterilerek, ilgili çalışmaya yardımcı olunması ve bir aksaklığa meydan verilmemesi hususunda;
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Oltan BAYRAKTAR
Kaymakam

Ek: Anket

Dağıtım:

- Bozkır İlçe Yazı İşleri Müdürlüğüne
- Bozkır İlçe Jandarma Komutanlığına
- Bozkır İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne
- Bozkır İlçe Nüfus Müdürlüğüne
- Bozkır Malmüdürlüğüne
- Bozkır İlçe Tarım ve Orman Müdürlüğüne
- Bozkır Kadastro Birimine
- Bozkır Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığına
- Bozkır Toplum Sağlığı Merkezi Başkanlığına
- Bozkır Sosyal Güvenlik Merkezi Müdürlüğüne

İlçe Emniyet

*Bu belge elektronik imzalıdır. imzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (V/ims4-cW6ud7-ANYQWS-nGrS8c-roj/+2/b) kodunu yazınız.

Demirasaf Mah. demirasaf Cad.no:51 Hükümet Konakı Bozkır/konya
Telefon No: (332)426 19 99 Faks No: (332)426 27 69
e-Posta: bozkir@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: www.icisleri.gov.tr

Bilgi için: Murat KÜÇÜKOĞLU
İdari Destek Görevlisi
Telefon No: