

## Kişilik Renklerinin Performans İle İlişkisi: Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma\*

Tahir AKGEMCİ\*\*  
Murat ÖZ\*\*\*

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan personelin kişilik rengi ile performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çerçevede, öncelikle kişilik, kişilik renkleri, performans ve performans değerlendirme kavramları kapsamlı bir şekilde teorik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışmanın uygulama kısmı, Konya'nın Bozkır ilçesinde görev yapan kamu personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem yoluna gitmeden Bozkır İlçe Kaymakamlığından alınan izinle kurumlarda görev yapan 151 kamu personelinin hepsine ulaşılmaya çalışılmış, 151 kamu personeline hazırlanan anketler dağıtılmış ve uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerde %100 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Verileri toplamak amacıyla kişilik renkleri testi için Toktamışoğlu ve Alkış (2005)'in, performans değerlendirme ölçeği için ise Odabaş (2004)'ün çalışmasındaki sorular kullanılmıştır. Araştırma bulguları SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Anketlerin güvenilirliklerini 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. Analizler sonucu güçlü kırmızı kişilik rengine sahip personellerin performans ortalamasının 4.49, mükemmel mor kişilik rengine sahip personellerin performans ortalamasının 4.61, popüler pembe kişilik rengine sahip personellerin performans ortalamasının 3.91 ve soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip personellerin performans ortalamasının 4.02 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucunda ise kişilik renkleri ile kamu personelinin performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda içe dönük bir renk olan mükemmel mor kişilik rengi ile dışa dönük bir renk olan güçlü kırmızı kişilik renginin performans sonuçlarının, diğer kişilik renkleri olan; popüler pembe kişilik rengi ve soğukkanlı beyaz kişilik rengine göre daha yüksek olacağı öngörülmüştür. Mükemmel mor kişilik renginin ve güçlü kırmızı kişilik renginin iş disiplini, işi sonuçlandırma becerisi, hızlı karar alma becerisi, uzun süre işe odaklanabilme kabiliyeti, birden çok işi aynı anda yürütebilme özelliği, pes etmeme özelliği gibi nedenlerden dolayı bu varsayım yapılmıştır. Çalışmanın sonucu da bu varsayımı doğrulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik Renkleri, Kişilik Analizi, Performans Değerlendirme

## The Relationship of Personality Colors With Performance: A Research on Public Institutions

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between personality color and performance of the personnel working in public institutions. In this context, the concepts of personality, personality colors, performance and performance evaluation were put forward a comprehensive theoretical framework. Following, The implementation part of the study was then carried out on public personnel working in Bozkır district of Konya. Without sampling, all 151 public personnel working in the institutions were tried to be reached with the permission of the steppe District Governorate, and questionnaires prepared for 151 public personnel were distributed and implemented. 100% conversion was provided in distributed questionnaires. In order to collect data, the questions in the study of Toktamışoğlu and Alkış (2005) were used for personality color test and Odabaş (2004) performance evaluation scale. The findings of the research were analyzed with SPSS 22.0 program. Cronbach's Alpha method was used to determine the credibility of the surveys. Findings containing frequency tables, averages and standard deviations have been determined. Average scores of the sub-dimensions were calculated. In cross-group comparison analysis, if the number of subjects is sufficient for parametric tests, t-testing was performed when comparing the two groups. When comparing more than two groups, one-way ANOVA analysis was performed and according to the ANOVA test results, Tukey HSD test was performed if the variances were homogeneous and Games Howell analysis was performed if the variances were not homogeneous. While evaluating the analysis results, statistical significance limit was determined as  $p<0.05$ . As a result of the analysis, the average of strong red is 4.49, the average of perfect purple is 4.61, the average of popular pink is 3.91 and nonchalant white is 4.02. As a result of the Anova test, significant relationship was found between the personality colors and performance of public personnel. As a result of the studies, it was estimated that employees with have perfect purple personality color and strong red personality

\* Bu çalışma Prof.Dr.Tahir Akgemci danışmanlığında yürütülen Murat Öz tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, orcid no:0000-0001-5936-7462, takgemci@selcuk.edu.tr

\*\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, orcid no: 0000-0003-1222-8275, muratozdeu@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi: 06.04.2020; Makalenin Kabul Tarihi: 17.09.2020

color will be higher than the performance results of employees with other personality color. This assumption was made considering the dominant traits of employees with excellent purple and strong red personality color: work discipline, finalizing the job, making quick decisions, focusing on working for a long time, and doing multiple jobs, don't giving up etc. The result of the study also confirms this assumption.

**Keywords:** Personality Colors, Personality Analysis, Performance Evaluation

## 1. Giriş

1970'li yıllardan bu yana meydana gelen ekonomik ve teknolojik boyuttaki değişimler Dünyamızı küresel bir köy haline getirmiş, bu durum uluslararası rekabetin sertleşmesine yol açmıştır. Gelişen teknoloji tüketicileri bilinçlendirmiş ve tercihlerini etkilemiştir. Artan rekabet karşısında işletmeler kaliteli mal ve hizmet üretme yarışına girmişlerdir. Müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmaya çalışan firmalar bütçelerinin büyük çoğunluğunu Ar-Ge' ye ayırmaya başlamışlardır. Rekabetin bu denli sertleşmeye başlaması, kaynakların da etkin kullanımını zorunlu kılmaya başlamıştır. Bu kaynaklardan biride insan kaynaklarıdır.

Firmalar, çalışanlarından en yüksek performans alabilmenin yolunu aramaktadırlar. Az personel ile çok iş yapmanın hesabını yapan firmalar, insan kaynakları birimlerini bu yönde geliştirmektedirler. Personellerden yüksek performans sağlamanın en önemli yollarından biri, uygun işe uygun personelin alınmasıdır. Uygun işe uygun personel alınrsa hem işi yapan yaptığı işi zevk alarak yapacak hem de yapılan iş kalifiyeli bir kişi tarafından yapılmış olacaktır. Tüm bu unsurlarda personelin performansının yükselmesine olanak tanıyacaktır. Firmalar personellerinin performanslarını belirleyebilmek için birçok farklı yöntem denemişlerdir. Örneğin, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra firmalar çalışanların kişilik özelliklerini, performans özelliklerini değerlendirirken kullanmaya başlamışlardır. 1950'li yıllardan sonra ise kişilik özellikleri yerine, kişinin ortaya çıkardığı iş ve eylemler dikkate alınmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013: 212). Bu yöntemler gösteriyor ki, insanların kişilikleri yapacakları iş ve eylemlerin sonucunu etkilemektedir. Kişilik tanımı dikkate alındığı zaman; insanların 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 ettiği görülmektedir. Kısacası kişilik, insanın bir bütün olarak kendisidir (Ceylan, 2014: 36). Personel seçimlerinde veya seçilen personellerin ilgili görevlere tayininde kişilik özelliklerinin de dikkate alınması personellerin performanslarına olumlu etki yapacağı fikrini akıllara getirmektedir. Performans değerlendirme kavramı her ne kadar özel sektörde çok sık kullanılıyor olsa da kamu sektöründe de önemli bir yere sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Kavramın günümüzde ki anlamıyla ilk olarak ABD'de kamu sektöründe çıkmış olması bu düşünceyi desteklemektedir. Ayrıca ülkemizde de bu kavram ilk olarak kamu sektöründe kullanılmıştır. Devletlerde sonuçta halkına en iyi hizmeti vermek içi mücadele etmektedirler. Bu hizmeti de kamu kurumları vasıtasıyla halklarına ulaştırmaktadırlar. Kamu kurumları ne kadar yüksek performans ile çalışırsa, hizmetin kalitesinde buna paralel olarak artmaktadır. Kamu kurumlarının performanslarını da kamu personelleri belirlemektedir. Dolayısıyla kamu kurumlarında kalifiyeli personellerin çalıştırılması ve uygun işe uygun personelin görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla söz konusu çalışmada kişilik renklerinin performans ile ilişkisi araştırılmış ve araştırma kamu personelleri üzerinde uygulanmıştır (Akgemci, vd. 2019: 35-45).

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kişilik ve Kişilik Renkleri

Kişiliğin en popüler tanımını Gordon Allport yapmıştır. Allport kişiliği; hayatları boyunca çevrelerine uyum sağlamak için çaba gösterecek olan insanların içlerindeki dinamizm ve psikofiziksel sistem olarak tanımlamıştır (Aktaran Robbins ve Judge, 2013: 135). Ayrıca kişilik insanların devamlılık arz eden davranışları ile kişilik içi süreçlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Andre ve Lelord, 2003: 9). İnsanların süreklilik gösteren bu davranışları kişilik tiplerini belirlemektedir. Kişilik tiplerinden yola çıkılarak ise kişilik renkleri tespit edilmektedir. Bu yöntemler ise insanların kişiliğini ölçmek için kullanılmaktadır. En çok kullanılan sınıflandırmalardan birisi A ve B tipi kişilik tipleridir. Özellikle yönetim ve organizasyon alanında oldukça kullanılan bu yöntem modern tekniklerle geliştirilerek farklı şekillerde de yorumlanmıştır. Kişilik rengi analizi de bunlardan birisidir (Akgemci, vd. 2019: 36).

Literatür incelendiğinde kişiliği iki grupta, dört grupta ve beş grupta inceleyen bilim insanlarının olduğu ayrıca bunlara benzer farklı kategorik yaklaşımların da bulunduğu görülmektedir. Araştırmada kişilikleri

dört gruba ayıran yöntemlerden kişilik rengi analizi yöntemi tercih edilmiştir. Kişiliği dört gruba ayırarak ölçen yöntemler incelendiğinde ise hepsinin birbirine benzer özellikte olduğu dikkati çekmektedir. Sadece grup isimlerinin farklı oluşları yöntemleri birbirinden farklı kılmaktadır. Literatürde sıkça kullanılan, kişiliği dört gruba ayıran yöntemler Tablo-1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Karşılaştırmalı Terimler Tablosu

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

Kaynak: (Akgemci, vd. 2019: 17).

Tablo-1’deki yöntemler incelendiğinde, DISC Akademi Kişilik Envanteri yöntemindeki renklerden ve gruplardan “Güç Odaklı/Dominant/Kırmızı” kişilik grubu ile İnsan Tanıma Kılavuzundaki, kişilik renkleri analizinde yer alan “Güçlü Kırmızı” kişilik grubu birbirine yakın özellikler göstermektedir. Merill-Reid Sosyal Tipler modelindeki “Yumuşak Huylu” kişilik tipi yine İnsan Tanıma Kılavuzundaki, kişilik renkleri analizinde bulunan “Soğukkanlı Beyaz” kişilik tipi ile benzer özellikler göstermektedir. Yöntemler benzer özellikler göstermesine rağmen araştırmada İnsan Tanıma Kılavuzundaki, kişilik renkleri analizinin tercih edilmesinin nedeni; insanların kişiliklerini belirlemek için hazırlanmış olan testlerin daha anlaşılır ve günümüze daha uygun kelime ve kelime gruplarından oluşmuş olması ile yöntemin nicel olarak yorumlanabiliyor olmasıdır.

İnsan Tanıma Kılavuzundaki, kişilik renkleri analizinin temeli çok eskilere dayanmaktadır. Fakat bilimsel olarak ilk kez 1928 yılında Harvard Üniversitesinde bu çalışmalar yapılmıştır. Günümüzdeki son şeklini ise 1940 yılında Walter Clark vermiştir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 59). Toktamışoğlu ve Alkış (2005) tarafından yazılan “İnsan Tanıma Kılavuzu” isimli kitapta ise kişilik tipleri; Popüler Pembe, Güçlü Kırmızı, Mükemmel Mor ve Soğuk Kanlı Beyaz şeklinde tekrar yorumlanmıştır.

Popüler pembe kişilik rengine sahip olan insanlar iş hayatları göz önünde bulundurularak yorumlandığında, işe başlamaları konusunda isteksiz oldukları ilk etapta göze çarpmaktadır. Aynı anda birkaç farklı işe odaklanamama sorunları vardır. Aldıkları işleri sonuçlandırmada başarısız oldukları belirlenmiştir. Popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların yakından kontrol edilmeleri halinde motivasyonları düşmektedir. Bu kişilik rengine sahip insanların değişken ruh hallerinin olduğu ve stres, baskı anında soğukkanlı kalamadıkları tespit edilmiştir. Zaman yönetimi konusunda başarısız kişilerdir. Hareket halinde olacakları işleri severler. Uzun süreli işlerde motivasyonları düşük olan insanlardır (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 59-60; ITS, 2017). Yalnız çalışmayı sevmezler. İlgi alanlarına girmeyen konuları çabuk unutabilirler. Plansız ve düzensiz bir çalışma stilleri vardır (İşler, 2016: 34).

Güçlü kırmızı kişilik rengine sahip olan insanlar, işe başlama ve sonuçlandırma konusunda başarılı olan insanlardır. Zaman yönetimi konusunda da başarılıdırlar. İnsan ilişkileri güçlü olan insanlardır. Fakat başkalarının emirleri altında çalışmayı çok fazla sevmezler. Sıkı kontrol önlemlerinden hoşlanmazlar. Sonuç odaklı olarak çalışmayı severler. İşletmelerde oluşan informel grupların liderleri genelde bu kişilik tipine sahip olan insanlardır. Hedefleri her daim yüksek olan kişilerdir. Vizyonları geniş insanlardır. Tertipli ve düzenli bir çalışma prensipleri vardır (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 70-80; Davis, 2011: 40-50). Risk almayı

seven kişilerdir. Rutin işlerden hoşlanmazlar ve gücü ellerinde bulundurmaktan oldukça mutlu olurlar (Eren ve Köseoglu, 2019: 162).

Mükemmel mor kişilik rengine sahip olan insanlar, işe başlama konusunda isteksiz olsalar da, sonuçlandırma konusunda mükemmel olan insanlardır. Zaman yönetiminde başarılıdırlar. Birden çok işi aynı anda yapabilirler. Tam bir görev adamı olarak tabir edilirler. Üstlerine karşı sadık olan insanlardır. Yakın kontrol önlemlerinden rahatsız olmazlar. Ayrıca yakın kontrol önlemleri mükemmel mor kişilik tipine sahip insanların motivasyonlarını artırır. Yapılan işin sonucu kadar, o iş yapılırken ki süreçte mükemmel mor rengine sahip kişiler için oldukça önemlidir. İşlerin ayrıntılarına girmeyi çok severler. Yetki devretmeyi ise sevmezler. Sakin, düzenli ve planlı işlerde motivasyonları daha yüksektir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 81-89; Davis, 2011: 75-85). Mükemmel mor rengine sahip çalışan insanların iş yerlerinde performans değerlerinin diğer gruplardan fazla olacağı tahmin edilmektedir. Bu kişilerin direktörlük, finansal işler, bakanlık ve seminer başkanlığı gibi görevleri yüksek performans ile yerine getirebileceği söylenmektedir (İşler, 2016: 46).

Soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip olan insanlar, işe başlama konusunda isteksiz fakat sonuçlandırma konusunda desteklenirlerse başarılı olabilen kişilerdir. Sakin, hareketli olmayan işlerde motivasyonları oldukça yüksektir. Yakın kontrollerden rahatsız olmazlar. Soğukkanlı beyaz rengine sahip kişilere iyi bir koçluk veya mentorluk yapılırsa performansları olumlu yönde etkilenecektir. Değişime kapalı insanlardır. Gelenekselci, örf ve adetlere bağlı olan insanlardır. Kararlara katılmayı ve sorumluluk almayı sevmeyen bir yapıya sahiptirler (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 90-99; Davis, 2011: 64-74). Güven duygusu bu grup için önemlidir. Güven duydukları ortamlarda daha verimli çalışabilirler. Öncelik belirlemede sorun yaşarlar ve eleştirilmekten hiç hoşlanmazlar (Eren ve Köseoglu, 2019: 162).

Sonuç olarak dört kişilik renginin de olumlu ve olumsuz nitelikte davranışlara sahip oldukları görülmektedir. Genel itibarıyla dört kişilik renginin hepsi bir insanda mevcuttur. Fakat analizlerde genellikle baskın olan renk dikkate alınır. İncelenen kişilik renkleri, iş hayatı dikkate alınarak değerlendirildiğinde, mükemmel mor ve güçlü kırmızı rengine sahip çalışanların performans değerleri, soğukkanlı beyaz ve popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanlara oranla daha yüksek çıkması beklenmektedir.

## 2.2. Performans ve Performans Değerlendirme

İlk olarak oyun ve sergi için kullanıldığı söylenen performans kavramının temeli 15. yüzyıla dayanmaktadır. Bugünkü anlamından çok uzak olduğu bilinen performans kavramı yıllar geçtikçe geniş çerçevede kullanılmaya başlanmıştır (Yiğit, 2012: 3). Günümüzde performans; belirli koşullar altında ortaya çıkan sonucun daha önceden belirlenen standartlarla kıyaslanması olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2014: 93). Performans belirli bir süre içerisinde verilen işin ne kadarının başarıldığıyla ilgilidir. Bir işteki performansın yüksek olması o işin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması anlamına gelir. Şayet işin sonuçlandırılmasında gecikmeler yaşıyorsa o işte ki performansın düşük olduğu söylenebilir (Şimşek ve Öge, 2014: 295). Performansın ne kadar yükseldiğinin ve ne kadar düştüğünün tespit edilmesine de performans değerlendirme denir.

Performans değerlendirme kavramı 1900'lü yıllarda ABD'de ortaya çıkmıştır. İlk olarak kamu sektöründe ortaya çıkan performans değerlendirme kavramı, modern tekniklerin geliştirilmesiyle özel sektörün de ilgisini çekmiştir. Ülkemizde de ilk olarak kamu sektöründe kullanılmaya başlayan performans değerlendirme kavramı 4857 sayılı İş Kanunu ile performans değerlendirme sonuçlarının mahkemelerce delil olarak kabul edilmesinden sonra özel sektördeki yöneticilerin de ilgi alanına girmiştir (Uyargil, 2013: 212; Şimşek ve Çelik, 2015: 242).

Hem özel sektör hem de kamu sektörü dikkate alınarak performans değerlendirme kavramı incelenecek olursa; çalışanın görev yaptığı kuruma, çalışmalarıyla yaratmış olduğu katma değer belirlenmesi işlemi denilebilir (Gürüz ve Gürel, 2009:235). Performans değerlendirme aşamasında kurum içerisindeki sistem bir bütün olarak ele alındığı zaman daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Aksi takdirde olumsuz sonuçların doğabileceği yapılan çalışmalar da görülmüştür (Barutçugil, 2002: 178-179). Her kurumun faaliyet gösterdiği sektör, yaptığı işin niteliği, belirlemiş olduğu standartlar farklı olduğundan, farklı performans değerlendirme yöntemlerini beraberinde getirmektedir. Bu yüzden kurumlar performans değerlendirme

süreçlerinde, kurum kültürlerini, belirlemiş oldukları hedefleri ve yapılacak olan işlerin niteliklerini dikkate alacak olurlarsa daha sağlıklı sonuçlar elde edecekleri belirtilmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 210).

Sağlıklı sonuçlar almak için dikkat edilmesi gereken faktörler ise çalışanların iş bilgisi ve tecrübesi, takım çalışmasına yatkınlığı, işe karşı sorumluluğu ve liyakati, karar verme becerisi ve işin kalitesi ile işin miktarı şeklinde sıralanabilir (Yalçın, 2002: 91). Çeşitli kaynaklarda farklı sıralamalar yapıldığı da görülmektedir. Bazı kaynaklar bu faktörleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kısımda da incelemektedir. Kişisel faktörlere; güzel yazı yazma yeteneği, fiziksel dayanıklılık, tecrübe, sayısal ve sözel bellek, kişinin yaratıcılık düzeyi vb örnek olarak verilebilir. Sadece bu faktörler performansı belirlemede yeterli olmayacaktır. Çünkü bu faktörler işin işlevine göre artabilir veya azalabilir. Bazı durumlarda örgütsel faktörlerde, performans önemli katkılar sunmaktadır. Örgütsel faktörlere ise yönetsel politikalar ve çevresel politikalar örnek olarak verilebilir (Okakin ve Şakar, 2013: 3-5). Son yıllarda değişen ve sertleşen rekabet koşullarıyla birlikte genel kabul görmüş performans değerlendirme faktörlerinde de değişimler görülmeye başlanmıştır. Özellikle vatandaşların memnuniyet derecesi, şeffaf olmak ve hesap verebilirlik gibi faktörler bu değişimlerden birkaçıdır. Bu değişimlerden hareketle kamu sektöründe de ekonomiklik ve verimlilik faktörüne öncelik verilmiştir. Sonuç odaklı bir yaklaşımla, en az girdi kullanılarak en çok hizmeti sağlamak temel amaç edinilmiştir (Ateş ve Kırılmaz, 2015: 99-100; Kazan, vd. 2017: 45-48).

Kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi işlerin kurallarına uygun yapılıp yapılmadığı, verilen hizmetin halkta yarattığı etki, hizmet verenlerin hizmet alanlara karşı duyarlılığı, verimlilik ve etkinlik gibi kriterler belirlenmelidir. Kriterler ölçülebilir ve somut olmalıdır. Değerlendirme faaliyeti, işlerin yapılış sürecinde izlemeye olanak sağlayacak, gerektiğinde geliştirilebilecek ve değiştirilebilecek bir sistem üzerine kurulması gerekmektedir (Karadeniz, 2019: 15). Ülkemizde kamu personellerinin hangi kriterlere göre değerlendirileceği yasalar ile belirlenmiştir. Devlet memurları yönetmeliğinin 17. maddesinde bu kriterler belirtilmiştir. İlgili madde incelendiğinde değerlendirme kriterlerinin dört bölümden oluştuğu görülmektedir. Birinci bölümde kamu personellerinin genel durum ve davranışlarını değerlendirecek kriterler belirlenirken, ikinci bölümde görevlerinde gösterdikleri başarıların değerlendirilmesiyle ilgili kriterler belirlenmiştir. Üçüncü bölümde kamu personellerinin yöneticilik yapmasına yönelik kriterler belirlenirken, dördüncü bölümde kamu personellerinin ülkeyi temsil ve menfaatlerini korumalarına yönelik gösterdikleri performansın değerlendirilmesine yönelik kriterler belirlenmiştir. Değerlendirmeyi yapan ve değerlendirilen personellerin bu kanun ve yönetmeliklere uygun hareket etmesi gerekmektedir (Şahin, 2019: 40).

### 2.3. Yönetim Kuramları Açısından Kişilik ve Performans

Bilimsel yönetim döneminin başlarında klasik yönetim düşüncesi hakim olmuştur. 1880'ler de Frederick W. Taylor'un öncülük ettiği bilimsel yönetim yaklaşımında, çalışanlar makine dişlilerinin birer parçası olarak görülmüştür. Bilimsel yönetim yaklaşımında israf ve kayıpları en aza indirmek amaçlanmıştır. Ustabazılık sistemine geçilmiş, araç ve gereçlerde standartlaşmaya gidilmiştir. Zaman ve hareket etütleri geliştirilmiştir. Tüm bu gelişmeler yaşanırken hiçbir zaman çalışanların becerileri göz önünde bulundurulmamıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımında ki bu aksaklıklar yönetsel kuramda giderilmeye çalışılmıştır. Öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı bu süreçte örgüt bir bütün olarak değerlendirmeye alınmış ve olaylara psiko-sosyal açıdan yaklaşılmaya çalışılmıştır. Fayol, yönetim ilkeleri oluşturarak bu dönemde örgütlerin daha etkin ve rasyonel olmalarını sağlamaya çalışmıştır. Fakat Fayol çalışmalarını genellikle yönetim ve yöneticiler üzerine yapmıştır. Klasik yönetim düşüncesinin son zamanlarında ise Max Weber bürokrasi modeline değinmiştir. Max Weber, belirli bir büyüklüğü aşan örgütlerde, çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimin kaybolduğunu böylelikle her örgütün bürokrasi özelliği kazanmaya başladığını savunmuştur (Budak ve Budak, 2004: 37-65; Tutar, 2007).

1930'lu yıllardan sonra Neo-klasik döneme girilmiştir. Bu dönemde artık insan ilişkileri de ön plana çıkmıştır. Olaylar hem psikolojik hem sosyolojik hem de sosyo-psikolojik açıdan incelenmiştir. Bu dönemde yapılan Hawthorne araştırmaları da bunun bir göstergesidir. Hawthorne araştırmaları sonucunda çalışanlar, makinenin bir dişlisi olarak görülmekten kurtulmuşlardır. İnsanların sosyal varlıklar olduğu ve çalışanların hem çalışılan ortamlardan hem de bir birlerinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllara gelindiğinde Modern (Çağdaş) yönetim düşüncesi hakim olmaya başlamıştır. Bu dönemde çevre

faktöründe dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde sistem ve durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmış ve literatüre birçok yeni kavram girmiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısına girildiğinde, sanayi ve ticarete yeni bir dönem girilmiştir. Globalleşme kavramı bu döneme damgasını vuran kavramlar arasındadır. Post-Modern yönetim düşüncesinin hakim olduğu bu süreçte, toplam kalite yönetimi, benchmarking, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt, öz yetenek, değişim mühendisliği gibi konulara çok önem verilmiştir. 1960'larda üretim üstünlüğünün hakim olduğu ve ne üretirsem satarım mantığı, 1970'lerde maliyet üstünlüğüne dönüşmüş ve ucuza ürün ve hizmet üretenlerin tercih edildiği yıllar olmuştur. 1980'lere gelindiğinde kalite kavramı ortaya çıkmış ve tüketiciler ürünlerde ve hizmetlerde kalite olgusunu aramaya başlamışlardır. 1990'lı yıllarda ise hızlı olanın kazanacağı yıllar başlamıştır. 2000'li yıllardan sonra ise yaratıcılık devreye girmiştir. Çalışanların yaratıcı olabilmeleri içinde onların kişiliklerine uygun ortamlarda ve severek çalışmaları gerekmektedir. Post modern dönemde yaratıcılık olgusunun kurumlarda yerleşmesi için çalışanlar iç müşteri olarak görülmeye başlanmış ve çalışanları memnun etmeden müşterilerinde memnun olmayacağı olgusu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden çalışanlarda, işletmelerde alınacak olan kararlara katılması sağlanmış ve sorumlulukları artırılmıştır. Uygun işe uygun eleman alımları yapılmış ve işbölümü ile uzmanlaşma sağlanmıştır (Budak ve Budak, 2004: 66-250).

Yapılan araştırmada da tüm bu gelişmeler göz önünde bulundurulmuştur. Çalışanların kişilikleri, yapmış oldukları işlerin verimliliğini etkileyeceği öngörülmüştür. Bununda performanslarına yansıtacağı düşünülmüştür. Çünkü her insanın belli karakterlere sahip olduğu ve sahip oldukları karakterlerinde kişilerde farklı davranış kalıplarını ortaya çıkaracağı bilinmektedir (Akgemci, vd., 2019). Kişilerin karakterleri göz önünde bulundurulacak görevlendirmelerinde hem çalışanların performansını arttıracığı hem de o işten daha fazla verim alınacağı görüşünü doğurmuştur. Bu bilgiler ışığında ilgili çalışmada da kişilik renklerinin performans ile ilişkisi araştırılmıştır.

### 3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın hipotezlerine, araştırmadaki çalışma grubuna, veri toplama araçlarına ve çalışmanın analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, çalışanların kişilik renkleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaca ulaşıldıktan sonra, kurumlarda uygun işe uygun personel görevlendirilmesi yapılması, elde ki mevcut personelden en verimli şekilde faydalanılması, gizli işsiz olarak tabir edilen personelin tespit edilmesi, gizli işsizlerin tespitinden sonra uygun süreçlere bu kişilerin tayin edilmesi ve personele karşı yöneticilerin yaklaşım tarzlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ülkemizde, kişilik renklerinin kullanıldığı çalışmalara çok az rastlanılmaktadır. Özellikle de kamu sektöründe bu tür çalışmalar yok denecek kadar azdır. Özel sektörde ise bu tür çalışmalar az olmakla birlikte, İşler' in (2016) "Giyim Ürünlerinin Satın Alınmasında Kişilik Renklerinin Etkisi" isimli çalışması örnek olarak verilebilir. Çalışmada kişilerin satın alma davranışları üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. İlgili çalışma ise kamu sektöründe uygulanmıştır ve bu yüzden büyük önem arz etmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Söz konusu araştırma kişilik renkleri ile performans arasında ki ilişkinin tespitine yönelik olarak hazırlanmıştır. Hipotezler, kişilik renkleri ve performans kavramlarının kuramsal altyapılarına dayanılarak ve konuyla ilgili yapılmış benzer araştırmalar temel alınarak belirlenmiştir (Akgemci, vd. 2019: 39). Araştırmanın ana konusunu oluşturan H<sub>1</sub> hipotezi aşağıda belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Kamu personellerinin performansları, kişilik renklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmada ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile performansları arasında ki ilişkide incelenmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olarak kurulan hipotezlerde aşağıdaki gibidir.

**H<sub>2</sub>:** Kamu personellerinin performansları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Kamu personellerinin performansları, cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Kamu personellerinin performansları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.3. Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini Konya'nın Bozkır ilçesinde görev yapan 151 kamu personeli oluşturmaktadır. T.C. Bozkır Kaymakamlığı, İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü'nün, 37427195-900-E.646 sayılı ve 12.06.2019 tarihli izni ile örneklem yöntemine gidilmeden 151 kamu personeline ulaşılmaya çalışılmıştır. Kişilik testleri tüm personele dağıtılmış ve %100 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki türlü veri toplama tekniği kullanılmıştır. Performansları belirlemek için Odabaş' ın (2004), yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu "Performans Değerlendirme Ölçeği" tercih edilmiştir. Performans değerlendirme ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Anket 5'li likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Hazırlanırken İlhan Erdoğan'ın "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri" isimli kitabından faydalanılmıştır (Odabaş, 2004: 80-81; Erdoğan, 1991: 185-250). 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).

Kişilik renklerini belirlemek için ise Toktamışoğlu ve Alkış' ın (2005) yazmış olduğu "İnsan Tanıma Kılavuzu" adlı kitaptan alınan kişilik testi kullanılmıştır (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005: 44-49). Test 35 sorudan ve 4 bölümden oluşmaktadır. Kişilerin kendilerine en yakın olan şıkkı, 4 şık arasından seçmeleri istenmiştir. Ayrıca kişilik testinin sonunda, katılımcıların cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, yaşlarının ve çalıştıkları kurumlarının belirlenebilmesi amacıyla 4 adet demografik soruda bulunmaktadır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS 22.0 programında analiz edilmiştir. Anketlerin güvenilirliklerini tespit etmek için Cronbach'ın Alfa yöntemi kullanılmıştır. 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.

## 4. Bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılan personellerin demografik özellikleri ve çalışma ile ilgili istatistiksel sonuçlar yer almaktadır.

### 4.1. Demografik Özellikler

**Tablo 2.** Demografik Özellikler

		N	%				
Mükemmel Mor	23-30 yaş	24	40,0	Kadın	28		
	31-42 yaş	24	40,0				
	43 ve üzeri	12	20,0				
	<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>				
Güçlü Kırmızı	23-30 yaş	8	30,8	Erkek	123		
	31-42 yaş	13	50,0				
	43 ve üzeri	5	19,2				
	<b>Toplam</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>				
Popüler Pembe	23-30 yaş	13	43,3	Evlü	108		
	31-42 yaş	9	30,0				
	43 ve üzeri	8	26,7				
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>				
	23-30 yaş	8	22,9	B	e	4	3

Soğukkanlı Beyaz	31-42 yaş	10	28,6
	43 ve üzeri	17	48,6
	<b>Toplam</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri görülmektedir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan 151 kişiden 60’nın mükemmel mor kişilik rengine, 26’sının güçlü kırmızı kişilik rengine, 30’nun popüler pembe kişilik rengine ve 35’nin soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerden 28’nin kadın, 123’ünün erkek, 108’nin evli, 43’nün bekar olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

**Tablo 3.** Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

	Faktör	Faktör Yüklere
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	
<b>Toplam Varyans (%)</b>	<b>62,095</b>	
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>0,969</b>	

Tablo 3’de incelendiğinde, araştırmanın Kaiser Meyer Olkin testinin 0.950, Bartlett testinin ki-karesinin 2993,666 ve Bartlett testinin sig. Değerinin 0.000 çıktığı ( $p < 0.001$ ) düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Çıkan bu sonuçlar verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca performans değerlendirme ölçeğinin cronbach alpha değerinin 0.969 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin yüksek güvenilirlikte 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” sorusu 0.869 değeri ile en yüksek faktör yüküne sahiptir. “Karşı görüşlere önem verme” sorusu ise 0.684 değeri ile en düşük faktör yüküne sahiptir.

### 4.3. İstatistiksel Sonuçların Değerlendirilmesi

#### 4.3.1. 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.

##### 4.3.1.1. Kişilik Renklerine İlişkin Betimsel Analizler

Tablo 4’de katılımcıların sahip oldukları kişilik renklerinin performans ortalamaları ve standart sapmaları mevcuttur. Tablo 5’de kişilik renklerine göre ayrılmış olan katılımcıların, performanslarının kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan hesaplar görülmektedir. Tablo 6’da ise Tablo 5’de anlamlı çıkan sonuçların hangi kişilik rengine sahip gruptan kaynaklandığını gösteren analiz sonuçları bulunmaktadır.

**Tablo 4.** 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
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>4,31</b>	<b>0.66</b>
<b>Varyansların Homojenliği</b>			<b>p= 0.000</b>
<b>Levene İstatistik</b>			<b>7,565</b>

Tablo 4, araştırmaya katılan kamu personellerinin hangi renk (kişilik) gruplarında olduklarını ve ortalama ile standart sapmalarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde, mükemmel mor kişilik rengine sahip çalışanların performans ortalamasının 4.61, güçlü kırmızı kişilik rengine sahip çalışanların performans ortalamasının 4.49, popüler pembe kişilik rengine sahip çalışanların performans ortalamasının 3,91 ve soğukkanlı beyaz kişilik rengine sahip çalışanların ise performans ortalamasının 4,02 olduğu görülmüştür. Toplam ortalamalarının da 4,31 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 5.** 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	<b>0.000</b>
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. Sonuç olarak  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. 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 6'de sunulmuştur.

**Tablo 6.** 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	<b>0.000</b>
		Soğukkanlı Beyaz	,59058*	,13400	<b>0.000</b>
	Güçlü Kırmızı	Mükemmel Mor	-,11800	,11813	0.751
		Popüler Pembe	,57991*	,17847	<b>0.011</b>
		Soğukkanlı Beyaz	,47257*	,16634	<b>0.031</b>
	Popüler Pembe	Mükemmel Mor	-,69792*	,14879	<b>,000</b>
		Güçlü Kırmızı	-,57991*	,17847	<b>0.011</b>
		Soğukkanlı Beyaz	-,10734	,18935	0.942
	Soğukkanlı Beyaz	Mükemmel Mor	-,59058*	,13400	<b>0.000</b>
		Güçlü Kırmızı	-,47257*	,16634	<b>0.031</b>
		Popüler Pembe	,10734	,18935	0.942

Games-Howell tablosundaki karşılaştırmalar incelendiğinde, mükemmel mor kişilik renge sahip çalışanlar ile güçlü kırmızı kişilik renge sahip çalışanların sig değerinin 0.751, mükemmel mor kişilik renge sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik renge sahip çalışanların sig değerinin 0.000, mükemmel mor kişilik renge sahip çalışanlar ile soğukkanlı beyaz kişilik renge sahip çalışanların sig değerinin ise yine 0.000 olduğu görülmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde sonuçlar değerlendirildiğinde mükemmel mor kişilik renge sahip çalışanlar ile popüler pembe kişilik renge sahip çalışanlar ve soğukkanlı beyaz renge sahip çalışanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

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

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

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

Analizlerden de görüldüğü 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.

#### 4.3.1.2. Yaş Gruplarına İlişkin Betimsel Analizler

Tablo 7’de katılımcıların demografik özelliklerinden yaş gruplarının performans ortalamaları ve standart sapmaları mevcuttur. Tablo 8 de yaş gruplarına göre ayrılmış olan katılımcıların, performanslarının kıyaslanması sonucunda ortaya çıkan hesaplar görülmektedir. Tablo 9 da ise Tablo 8 de anlamlı çıkan sonuçların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını gösteren analiz sonuçları bulunmaktadır.

**Tablo 7.** 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
<b>Toplam</b>	151	4,31	0.66
<b>Varyansların Homojenliği</b>			<b>p= 0.187</b>
<b>Levene İstatistik</b>			<b>1,696</b>

Tablo 7 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, 31-42 yaş grubundaki çalışanların ortalamalarının 4.42, 43 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların yaş ortalamalarının ise 4.05 olduğu görülmektedir. Toplam ortalamalarının 4,31 olduğu da tespit edilmiştir. Varyansların homojen olup olmadığının tespiti için yapılan analizde sig. değeri 0.187 ( $p>0.05$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuç %95 güvenlilikle varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Levene İstatistik sonucu da 1,696 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** 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	<b>0.011</b>
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. Sonuç olarak  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. 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 Tablo 9’ da mevcuttur.

**Tablo 9.** 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	<b>0.025</b>
	31-42 yaş	23-30 yaş	,01224	,12359	0.995
		43 ve üzeri	,36310*	,13164	<b>0.018</b>
	43 ve üzeri	23-30 yaş	-,35085*	,13323	<b>0.025</b>
		31-42 yaş	-,36310*	,13164	<b>0.018</b>

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 görülüyor. 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 görülmektedir.

#### 4.3.2. Bağımsız Örneklem 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 örneklem için t-testinden faydalanılmıştır.

##### 4.3.2.1. Cinsiyet

Tablo 10'da katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyetleri ile performans ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

**Tablo 10.** Cinsiyet ile Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırması

Cinsiyet (Bağımsız Örneklem 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					

Tablo 10'da kadın çalışanların ortalamalarının 4,52, erkek çalışanların ortalamalarının 4,27 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. Sonuç olarak  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın, kadın çalışanların performans değerlerinin (4,52) erkek çalışanların performans değerlerine (4,27) oranla daha yüksek olduğundan kaynaklandığı görülmektedir.

##### 4.3.2.2. Medeni Durum

Tablo 11'de katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durumları ile performans ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

**Tablo 11.** 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 11 incelendiğinde evli çalışanların ortalamalarının 4,31 ve bekar çalışanların ortalamalarının 4,33 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. Sonuç olarak  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

### 5. Sonuç ve Öneriler

Hem kişilik kavramının hem de performans ve performans değerlendirme kavramlarının tarihleri çok eskilere dayanmaktadır. Geçmişten günümüze insanlar, iletişim kuracakları insanlar ile ilgili önceden bilgi sahibi olmaya ve o kişilerin ne tür davranışlar içerisinde bulunacağını tahmin etmeye çalışmışlardır. Bunlarla ilgili birçok yöntem geliştirmişlerdir. Daha sonra bu yöntemler güncellenerek bilimsel bir hal almıştır. Kişilik analizi adı altında geliştirilen bu yöntemlerden birçok kesim faydalanmaktadır. En çok faydalanan kesimlerden birisi de işletmelerdir. Bu yöntemler işletmelerde, özellikle yöneticilerin çok ilgisini çekmektedir. Yöneticiler bu yöntemleri işletmenin başta İnsan Kaynakları Departmanı olmak üzere birçok bölümde kullanmaktadır. İnsan Kaynakları Departmanı bu yöntemler sayesinde uygun işe uygun eleman almakta ve böylelikle çalışanların performanslarını arttırmayı planlamaktadır. Hatta kişilik analiz yöntemleri Birinci Dünya Savaşı sonlarında, işletmelerde performans değerlendirme aşamasında da kullanılmıştır. 1951 yılından sonra da performans değerlendirme, kişilik özellikleri dikkate alınarak değil de çalışanların ortaya çıkardıkları iş ve eylemler dikkate alınarak yapılmaya başlanmıştır.

Günümüzde de performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili gelişmeler yaşanmaktadır. Fakat performans değerlendirme yöntemlerinin temelinde de kişilik özellikleri bulunmaktadır. Çünkü 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). İnsanların kişilik özelliklerinin yaptıkları işleri olumlu veya olumsuz yönde etkiliyor olması personel seçiminde kişilik analizi yöntemlerini kullanmayı önemli kılmaktadır. Çalışanların bazılarının hareketli işlerde bazılarının masa başı olarak tabir edilen hareketsiz işlerde daha verimli çalıştığı çalışmalarda 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 ve özellikle işe alım süreçlerinde personellerin kişilik özelliklerinin dikkate alındığı bilinmektedir (Toktamışoğlu ve Alkış, 2005 ve ITS, 2017). Performans değerlendirme kavramı dünyada ve ülkemizde ilk olarak kamu sektöründe ortaya çıkmasına rağmen örneklere de bakıldığında kendisine en çok özel sektörde yer bulmuştur. Kamu sektöründe performans değerlendirme ve kişilik analiz yöntemlerinin çok fazla kullanılmıyor olması nedeniyle ilgili çalışma kamu kurumları üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada kamu kurumlarında çalışanların kişilik tiplerine bakılarak kişilik renkleri tespit edilmiş ve bu kişilik renkleri ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sorgulanmıştır. İlgili çalışma yapılmadan önce birçok araştırmacı tarafından kişilik tipleri ile farklı kavramlar karşılaştırılmış ve sonuçları analiz edilmiştir. Bu çalışmaların bazıları şunlardır.

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 çalışmada, 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. 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.

İşler (2016) Giyim ürünlerinin satın alınmasında kişilik renklerinin etkisi isimli çalışma yapmış ve dört farklı kişilik rengine sahip tüketicilerin satın alma davranışlarını marka, fiyat ve renk çerçevesinde gözlemlemiştir.

İlgili çalışmada ise kişilik renkleri ile performans arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış ve 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 başvurulmuştur. 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. Bu sonuçlar neticesinde kurulan  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada demografik özelliklerde incelenmiş, medeni durum ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Fakat çalışan personellerin yaşları ve cinsiyetleri ile performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Sonuç olarak medeni durum ile ilgili olarak kurulan  $H_4$  hipotezi reddedilirken, yaş ile ilgili olarak kurulan  $H_2$  ve cinsiyet ile ilgili olarak kurulan  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Literatür incelemeleri sonucunda, mükemmel mor kişilik rengi ile güçlü kırmızı kişilik renginin diğer iki renk grubuna oranla yüksek performans sonuçlarına sahip olacağı öngörülmüştü. Çalışmamızda da bu öngörümüzü destekler sonuçlar bulunduğunu görmekteyiz. Fakat performans değerlendirme sürecinde idarecilerin ne kadar adil davrandıkları bilinmemektedir. Ayrıca personellerinin performanslarını değerlendirecek olan amirlerin göreve ne zaman başladıkları ve personeli ne kadar tanıma fırsatına sahip oldukları da bilinmemektedir. Bu yüzden personelin birkaç değerlendirici tarafından değerlendirilerek çıkan sonucun ortalamasının alınmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Kişilik özelliklerinin tespit edilmesinde ilgili testin çalışanlara doldurtulmasının dezavantajları da mevcuttur. Çalışanların kişilik analiz testlerini ne kadar sağlıklı ve güvenilir bir şekilde doldurduğunun tespiti çok zordur. Ayrıca kişilik tipleri ve renkleri üzerine eğitim almış bir personelin kendini yansıtan ifadeler yerine, olmak istediği kişilik renginin ifadelerini seçme olma ihtimalinde ilgili araştırma için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Bu yüzden çalışanların kişilik rengini belirlerken test yöntemi gibi nicel yöntemler yerine başka nitel yöntemlerin kullanılmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Yine çalışanların sahip oldukları kişilik renklerinin analizi sırasında, sadece baskın olan kişilik renklerinin değil de tamamlayıcı kişilik renklerinin de dikkate alınmasının daha sağlıklı sonuçlar verebileceği öngörülmektedir.

### Kaynakça

- Akgemci, T., Öz, M. ve Kızıloğlu, E. (2019). *Kişilik renkleri ile kişilerin özyeterlilikleri arasındaki ilişki: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma*. III. Uluslararası EUREFE Kongresi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 1-3 Kasım.
- Ateş, H. ve Kırılmaz, H. (2015). "Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 48 (4): 97-128.
- Budak, Gönül. ve Budak, Gülay. *İşletme Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları. 2004.
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık. 2002.
- Bayındır, S. (2019). "Bireylerin kişilik tiplerinin kariyer planlama ve geliştirme üzerine etkileri", Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ceylan, Adnan. *Yönetimde İnsan ve Davranış*, İstanbul, Kuşak Matbaası, 2004.

- Çelik, U. (2017). “*A ve B kişilik tiplerinde kaygı düzeyi ve otomatik düşünce sıklığı*”, Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.
- Davis, Helen. DISC Encyclopedia: Behavioral Flexibility Is The Key To Your Success, USA: Indaba Pres, 2011.
- Erdogan, İlhan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Kriteri, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No: 248, 1991.
- Eren, E. ve Koseoglu, A. M. (2019). “*Lojistik sektörü iş başvurularında değerlendirme testleri analizi*”. Global Business Research Congress, İstanbul, Türkiye, 30-31 Mayıs.
- Erik, L. (2016). “*Baş ağrısı olan hastalarda kişilik tipleri*”, Tıpta uzmanlık tezi, Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı.
- Gürüz, Demet ve Özdemir Yaylacı, Gaye. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kapital Medya, 2004.
- Gürüz, Demet ve Gürel, Emel. Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayınları, 2009.
- ITS. (Integrated Talent Solutions). Disk Self 360, How Others View Your Behavioral Style, Report For: Sample Report, Self Style: Si/S, 2017
- İşler, A. (2016). “*Giyim ürünlerinin satın alınmasında kişilik renklerinin etkisi*”, Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Karadeniz, Z. (2019). “*Sağlık sektöründe performans değerlendirmesi: İstanbul il sağlık müdürlüğünde yapılan araştırma*”, Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kazan, H., Değermen, H. A. ve Yurtman, G.G. (2017). “*Toplam Kalite Yönetiminin İç ve Dış Müşterilerin Performans Değerlendirmesi Üzerine Etkisi*”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15 (1): 43-65.
- Lelord, François ve Andre, Christophe. Zor Kişiliklerle Yaşamak, Çev.: R. Madenci, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003.
- Littauer, Florence. Kişilik Bulmacası, Birlikte Çalıştığımız İnsanları Anlamak, Çev.: H. B. Çelik, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- Odabaş, Z. (2004). “*İş tatmini ve bireysel performans ilişkisi*”, Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Okakın, Neslihan ve Şakar, Müjdat. İnsan kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Özsoy, E. (2013). “*A tipi ve B tipi kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*”, Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Robbins, Stephen ve Judge, Timothy. Örgütsel Davranış, Çev.: İ. Erdem, Ankara, Nobel Yayınları, 2013.
- Şahabettinoğlu, Ş. (2015). “*Kişilik tipleri ve hastalıklara yatkınlık*”, Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan. Genel İşletme, Konya, Eğitim Yayınevi, 2014.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar. İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, Eğitim Yayınevi, 2014.
- Şimşek, Şerif M ve Çelik, Adnan. Yönetim ve Organizasyon, Konya, Eğitim Yayınevi, 2015.
- Toktamışoğlu, Murat. ve Alkış, Cengiz. İnsan Tanıma Klavuzu, İstanbul, Kapital Medya A.Ş., 2005.
- Tutar, Hasan. İşletme Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayınları, 2007.
- Uyargil, Cavide. Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Uyargil, Cavide. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Yalçın, Selçuk. Personel Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.
- Yelboga, A. (2006). “*Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İş, Güç*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2): 196-211.
- Yılbay, Ş.(2019). “*Kamu çalışanlarında performans değerlendirme ve performans değerlendirmenin iş tatmini ile ilişkisi*”, Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yiğit, İhsan. Çeşitlendirme Stratejisi ve Örgütsel Performans İlişkisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2012.