

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK MODELİ KAPSAMINDA
ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ
ARACILIĞIYLA İŞGÖREN SINIFLANDIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

HURİYE AKPINAR

İZMİR – 2017

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK MODELİ KAPSAMINDA
ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ
ARACILIĞIYLA İŞGÖREN SINIFLANDIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

HURİYE AKPINAR

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. ZEHRA NURAY NİŞANCI


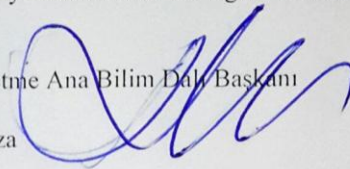
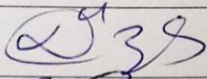
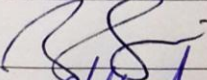
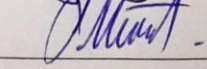
İZMİR – 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Beş Büyük Kişilik Modeli Kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla İşgören Sınıflandırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu doğrularım.

Huriye AKPINAR

TEZ SINAV TUTANAĞI

T.C.		
		
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU		
GÖNDEREN : İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığı GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü		
Anabilim Dahmız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Huriye AKPINAR ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.		
Tarih: 13.09.2017 Sayı :	İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı İmza 	
SINAV TUTANAĞI		
Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen “Beş Büyük Kişilik Modeli Kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla Personel Sınıflandırma” başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 13.09.2017 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.		
<input checked="" type="checkbox"/> KABUL		
Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora Tezi:		
i) Bilime yenilik getirmiştir <input type="checkbox"/>		
ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir <input type="checkbox"/>		
iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır <input checked="" type="checkbox"/>		
iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir) <input checked="" type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> RED		
<input type="checkbox"/> DÜZELTME *		
Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI	
Üye	Doç. Dr. Burcu GÜLER	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Murat ESEN	
Üye		
Üye		
Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).		
* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.		

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

“Beş Büyük Kişilik Modeli Kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla İşgören Sınıflandırma”

Huriye AKPINAR

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmek için işin gerektirdiği özelliklere sahip işgörenleri istihdam etmek zorundadırlar. Bu süreçte, bireyleri kişilik özelliklerine göre sınıflandıran Beş Büyük Kişilik Modeli işletmelere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Modelde bireyler; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, dengelilik ve deneyime açıklık boyutları açısından değerlendirilmektedir. Çok Kriterli Karar Vermede ise birbirleri ile çatışan birden fazla kriterin ve amacın, eş zamanlı ele alınarak karar verilmesi durumu söz konusudur. Bu çalışmada amaç, bir hizmet işletmesi işgörenlerinin, Beş Büyük Kişilik Modeli kapsamında Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden biri olan VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemiyle sınıflandırılmasıdır. VIKORSORT yöntemi, işgörenlerin sınıflandırılmasında ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır. Bu yönüyle çalışma özgündür. Araştırma kapsamında, özel bir işletmenin şubelerinde çalışan 21 işgören sınıflandırılmıştır. Her bir kişilik boyutu için iki kriter belirlenmiş ve VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek, 21 işgören, beş boyut ve 10 farklı kritere göre değerlendirilmiştir. Bu süreç sonucunda işgörenler, kısa, orta ve uzun vadeli işgörenler olarak gruplara atanmıştır. Uzun vadeli işgörenler, işletmenin istediği kriterleri en çok karşılayan gruptur. Böylece, yönetici konumundaki karar vericiler, işgörelere yönelik kararlarında etkinliği sağlama imkânı bulmuşlardır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik Özellikleri, Beş Büyük Kişilik Modeli, İşgören Değerlendirme ve Sınıflandırma, Çok Kriterli Karar Verme.

ABSTRACT

M. A. Thesis

**“Personel Selection through Multi-Criteria Decision Making Techniques within
the Scope of Five Great Factor Model”**

Huriye AKPINAR

Izmir Katip Celebi University

Institute of Social Sciences

Department Of Business Administration

Businesses have to employ occupations with the features they need to work to gain a competitive edge. In this process, it provides great convenience to the Big Five Personality Theory businesses that classify individuals according to their personality traits. Individuals evaluated in the model; Extroversion, compatibility, responsibility, balance and empathy. As for Multiple Criteria Decision Making, there are multiple criteria and objectives that conflict with each other, and the case where they are decided simultaneously. The purpose of this study is to classify a service operator's occupants with the VIKORSORT method, one of the Multiple Criteria Decision Making techniques within the scope of the Big Five Personality Theory. The VIKORSORT method has been used for the first time in the classification of occupations. In this respect, work is unique. Within the scope of the study, 21 occupations in the branches of a private business were classified. Two criteria were set for each personality dimension and the steps of VIKORSORT method were followed and evaluated according to 21 occupations, five dimensions and 10 different criterions. As a result of this process, occupations are assigned to groups as short, medium and long term occupations. Long-term occupations are the group that meets the criteria that the business desires most. Thus, decision makers in the executive position have the opportunity to be effective in their decisions regarding occupations.

Keywords: Personality Features, Big Five Personality Theory, Occupational Selection and Classification, Multiple Criteria Decision Making.

İÇİNDEKİLER

YEMİN BELGESİ.....	ii
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK VE BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK MODELİ

	Sayfa
1.1 KİŞİLİK.....	4
1.1.1 Kişiliğin Temel Özellikleri.....	6
1.1.2 Kişiliğin Oluşumunda Rol Alan Faktörler.....	8
1.1.2.1 Genetik ve Bedensel Faktörler.....	9
1.1.2.2 Çevresel Faktörler.....	10
1.1.3 Kişilik Kuramları.....	14
1.1.3.1 Psikoanalitik Yaklaşım.....	15
1.1.3.2 Psiko-sosyal Kuramlar.....	17
1.1.3.3. Özellik (Treyd) Kuramı.....	19
1.2 BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK MODELİ.....	25
1.2.1 Beş Büyük Kişilik Modeli Tarihsel Gelişim Süreci.....	25
1.2.2 Beş Büyük Kişilik Modeli Boyutları.....	29

1.3 KİŞİLİK İLE İŞ YAŞAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	40
1.3.1 Kişilik İle İş Arasındaki Uyum.....	41
1.3.2 Kişilik Ve İş Performansı İlişkisi.....	42
1.3.3 Kişilik ve İş Tatmini.....	43
1.3.4 Kişilik ve Meslek Arasındaki İlişki.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN DEĞERLENDİRME VE SINIFLANDIRMA

2.1 İŞGÖREN DEĞERLENDİRME.....	46
2.1.1 İşgören Değerlendirmenin Amaçları.....	47
2.1.2 İşgören Değerlendirmenin İşgörenler Ve Örgütler Açısından Faydaları.....	48
2.1.3 İşgören Değerlendirme Yöntemleri.....	48
2.1.3.1 Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri.....	49
2.1.3.2 Modern Değerlendirme Yöntemleri.....	54
2.1.4 İşgören Değerlendirme Hataları.....	57
2.2 İŞGÖREN SINIFLANDIRMA.....	61
2.3 İŞGÖREN DEĞERLENDİRME VE SINIFLANDIRMADA KULLANILAN KRİTERLERİN BELİRLENMESİ.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

3.1 KARAR VERME.....	66
3.1.1 Karar Verme Aşamaları.....	66
3.1.2 Karar Verme Unsurları.....	68
3.1.3 Karar Verme Problemi Çeşitleri.....	69
3.2 ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME.....	71
3.2.1 Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi (AHP).....	71
3.2.2 Analitik Ağ Süreci Yöntemi (ANP).....	73
3.2.3 ELECTRE Yöntemi.....	75

3.2.4 PROMETHEE Yöntemi.....	76
3.2.5 TOPSIS Yöntemi.....	82
3.2.6 VIKOR Yöntemi.....	83
3.2.7 VIKORSORT Yöntemi.....	86
3.3 ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINDA KULLANIMI.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN SINIFLANDIRMA PROBLEMİNDE VIKORSORT YÖNTEMİNİN UYGULANMASI: KAHVE AŞKINA ÖRNEĞİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	93
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: VIKORSORT.....	94
4.3 FİRMA TANITIMI.....	96
4.4 UYGULAMA.....	97
4.4.1 Duyarlılık Analizi 1.....	106
4.4.2 Duyarlılık Analizi 2.....	108
SONUÇ	113
KAYNAKÇA	119

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kişiliğin onaltı temel boyutu.....	23
Tablo 2: Eysenck'in Kişilik Tipolojisi	24
Tablo 3: Beş Büyük Kişilik Özelliklerinin Tarihsel Gelişiminde Rol Alan Bilim İnsanları.....	29
Tablo 4: Beş Büyük Kişilik Modelleri.....	30
Tablo 5: Dışadönüklük Boyutunun Farklı Yönleriyle İlgili Örnek Sorular.....	31
Tablo 6: Dışadönüklük Kişilik Özelliğiyle İlgili Belirleyiciler.....	32
Tablo 7: Uyumluluk Boyutunun Farklı Yönleriyle İlgili Örnek Sorular.....	33
Tablo 8: Uyumluluk Kişilik Özelliğiyle İlgili Belirleyiciler.....	34
Tablo 9: Sorumluluk/Özdisiplin Boyutunun Çeşitli Yönleriyle İlgili Örnek Sorular....	36
Tablo 10: Sorumluluk/Özdisiplin Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler.....	36
Tablo 11: Duygusal Denge Boyutunun Çeşitli Yönleriyle İlgili Örnek Sorular	37
Tablo 12: Duygusal Denge Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler.....	38
Tablo 13: Deneyime Açıklık Boyutunun Farklı Yönleriyle İlgili Örnek Sorular.....	39
Tablo 14: Deneyime Açıklık Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler.....	40
Tablo 15 : Grafik Derecelendirme için örnek tablo.....	50
Tablo 16 : Kontrol Listesi Yöntemi için örnek.....	51
Tablo 17: Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği.....	53
Tablo 18: AHP değerlendirme ölçeği.....	73
Tablo 19: Veri Matrisi.....	77
Tablo 20: İşgörenlerin Kişilik Kriterleri ve Ağırlıkları.....	100
Tablo 21: İşgörenlerin Kriterlere Göre Değerleri.....	101
Tablo 22: Herbir Kriter İçin En İyi (f_i^*) ve En Kötü (f_i^-) Değerleri.....	102
Tablo 23: İşgörenlerin Q , R ve S değerlerine göre sıralaması.....	103
Tablo 24: I_4 , I_9 , I_{12} , I_{13} , I_7 , I_8 , I_{20} atama süreci.....	105
Tablo 25: Limit profil değerlerindeki değişimlere göre duyarlılık analizi.....	107
Tablo 26: “ v ” değerlerine göre duyarlılık analizi.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kişiliğin Oluşumunda Rolü Olan Faktörler Arasındaki İlişki.....	9
Şekil 2. İd, ego ve süpereo arasındaki ilişki.....	16
Şekil 3: Ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi.....	77
Şekil 4: a alternatifi için hesaplanan pozitif ve negatif üstünlük.	79
Şekil 5: Ataması Yapılmış İşgörenler.....	104
Şekil 6: Ataması Yapılmış İşgörenler.....	106



KISALTMALAR

ÇKKV: Çok Kriterli Karar Verme

AHP: Analitik Hiyerarşi Süreci

ANP: Analitik Ağ Süreci

KKK: Kara Kuvvetleri Komutanlığı

KHO: Kara Harp Okulu



ÖNSÖZ

İnsan, işletmeler açısından en önemli faktördür. Bir işletme diğer tüm kaynaklara sahip olsa da, istenilen nicelik ve nitelikte insan kaynağına sahip olmadan hedeflerine ulaşamayacaktır. Hem işletmeler hem de yöneticiler için, doğru seçilmiş olan her çalışan, işletmenin ileriye yönelik attığı yeni bir adımı temsil etmektedir.

İşgörenlerin kişilik özelliklerini belirleyebilmek adına birçok kişilik modeli bulunmaktadır, bunlardan bir tanesi de, bu çalışmada kullanılan Beş Büyük Kişilik Modeli'dir. Çalışmada; Beş Büyük Kişilik modeli kapsamında İzmir ilinde bulunan bir işletmede Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden bir tanesi kullanılarak işgörenlerin sınıflandırılması yapılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim süresince hem ders hem de tez sürecimde benden hiçbir zaman yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca maddi manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim, değerli annem ve babama, eğitim hayatımda bana en büyük yardımı sağlayan ve beni iyi şekilde yönlendiren ablama, özellikle tez dönemimde benim ders çalışmama mücadele eden canım yeğenime teşekkürlerimi sunarım. Ve son olarak, tanıştığımız ilk günden bu yana, daha fazla okuyarak kendimi geliştirmem konusunda bana hep yardımcı olan, her türlü desteğini yanımda hissettiğim ve varlığıyla huzur bulduğum sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

Kişilik bireylerin doğuştan gelen ve daha sonra da tüm yaşamları süresince elde etmiş oldukları özelliklerin tamamıdır. Günümüze kadar kişilikle ilgili birçok araştırma yapılmış, sonucunda da birçok kuram ortaya çıkmıştır. En son olarak kişiliği açıklayabilmek için geliştirilmiş olan özellikler boyutu; insanlarda farklı zamanlarda ve ortamlarda çoğunlukla değişiklik göstermeyen bazı temel özellikler üzerinde durmuştur.

Beş büyük kişilik modeli kişiliğin açıklanması adına araştırması yapılan birçok boyutsal model arasından dünyada en fazla kabul gören ve literatürde çok sayıda araştırmaya konu olan kuramlardan biridir (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012: 81; Ünal, 2013: 4; Arpacı, 2015: 32; Boz ve diğerleri, 2016: 2). Beş büyük kişilik modeli, bireylerin kişilik özellikleriyle davranışları arasındaki ilişkilerin sistemli şekilde incelenmesine olanak tanıyarak kişiliğin beş alt faktör altında tanımlanabilmesi yönüyle ilgi çekmektedir.

Dünyada gerçekleşen her alandaki değişime ayak uydurabilmek ve bu değişim süreci içerisinde yer alarak rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için işletmeler, insan kaynakları yönetimi anlayışına yönelmektedirler. İnsan, bir işletmenin verimliliğini, etkinliğini ve rasyonelliğini sürdürebilmesi adına var olması gereken en önemli unsurdur. İşletmelerin giderek artan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri adına insan faktörünün göz önünde bulundurulması iş yaşamında son yıllarda özellikle ilgi görmektedir.

Bir işletmenin başarılı veya başarısız olmasında etkili olan en önemli faktör şüphesiz ki işgörenleridir. İşgörenlerin verilen işleri yerine getirmeleri kadar, görevlerini ve sorumluluklarını bilerek üstlerine düşen her türlü işi yapabilme yetisine sahip olmaları da işletmenin başarısı için oldukça önemlidir. İşgören değerlendirmenin başarılı bir şekilde yapılması, kişilik-iş uyumunun gerçekleştirilmesi işletmenin temel hedeflerinden birisi olmalıdır. Çünkü işgörenlerin değerlendirilmesi işlemi yanlış verilen bir karar, hem işgörenleri hem de işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İşletmelerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektörlerinde rekabet edebilmeleri, işgörenlerin niteliklerinden maksimum düzeyde faydalanabilmelerine bağlıdır. Aynı şekilde işgörenlerin de yüksek iş performansını

gösterebilmeleri için işlerini sevmeleri ve yaptıkları işten haz duymaları oldukça önemlidir. Kişilerin yapmış oldukları iş ile kişilik özelliklerinin uyumlu olması iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Yani iş ile kişilik özellikleri uyumu hem işletme için, hem de işgörenler için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenlerin yapmış oldukları işte performanslarının yüksek olması onlar için gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır. Bununla birlikte de iş performansı, yüksek maaş, kariyer ve itibarı da beraberinde getirecektir.

Çok kriterli karar verme (ÇKKV), bir karar durumunda birbirleriyle çatışan birden fazla kriterin ve amacın aynı zamanda ele alınarak en uygun karara ulaşmayı içermektedir. ÇKKV’de amaç birden fazla alternatif içerisinde en iyi alternatifin seçilmesidir. ÇKKV konusunun aktif çalışma alanlarının arasında alternatiflerin sınıflandırılması ve sıralı sınıflandırmadan bahsedilebilir. Sınıflandırmada alternatifler önceden belirlenmiş olan gruplara rastgele atanırlar. Fakat grupların sıralı olması istenirse o zaman problem sıralı sınıflandırma problemine dönüşür. Bu çalışmada karar verme tekniklerinin çözümünde kullanılan ÇKKV yöntemlerinden VIKOR yöntemine dayalı olarak geliştirilmiş VIKORSORT yöntemi kullanılmıştır. VIKOR yöntemi sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümünde kullanılmaktadır. Klasik VIKOR yönteminin adımları kullanılarak geliştirilmiş olan VIKORSORT yönteminde ise sıralanmış olan alternatiflerin sınıflandırması yapılarak çözüme ulaştırılmaktadır.

ÇKKV tekniklerinden VIKORSORT yöntemi, işgörenlerin sınıflandırılmasında ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle özgündür. İşgörenlerin sınıflandırılmasında Beş Büyük Kişilik Modeli’nden faydalanılmıştır. Bu modelden faydalanılmasının sebebi işgörenlerin yapmış oldukları işleriyle kişilik özelliklerinin uyum düzeylerinin işgörenlerin performansı için oldukça önemli olmasıdır. Çalışma kapsamında işgörenlerin kriterleri, Beş Büyük Kişilik Modeli’nin, dışadönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık, sorumluluk/özdisiplin, dengelilik/duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Öncelikle her bir kişilik boyutu için yöneticilerin de görüşleri alınarak iki kriter baz alınmış; beş boyut için “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket; duygusal-kendine güven; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklinde beş çift kriter netleştirilmiştir.

İşgörenlerin atanmalarında bu kriterlerle birlikte VIKORSORT yönteminin adımlarının takip edilmesiyle gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasının akışı şu şekilde belirlenmiştir. Birinci bölümde kişilik ve kişilik özellikleri üzerinde durulmuş, Beş Büyük Kişilik Modeli anlatılmıştır. İkinci bölümde işgören değerlendirme ve sınıflandırma ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ÇKKV yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden çalışmada kullanılan VIKORSORT yöntemi tüm adımlarıyla açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise VIKORSORT yöntemi işgören sınıflandırması problemine uygulanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK VE BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK MODELİ

1.1 KİŞİLİK

Kişilik geçmişten bu zamana kadar çok fazla ilgi duyulan bir konudur. Kişiliğe karşı olan bu ilgi ve kişiliğin çeşitliliğinin fazla olması bilim ile ilgilenen kişilerin bu konuya olan meraklarının artmasına sebep olmuştur.

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Soysal, 2008: 6).

İnsanlar yıllarca kendilerini ve birbirlerini tanımaya ve anlamaya çalışmışlardır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için kökleri insanlık tarihine kadar uzanan, kişilik ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok tanım ve sıralama ortaya çıkmıştır. Örneğin, Allport (1937) ‘kişilik’ kelimesinin tarihini inceleyerek kişilik kuramını geliştirmeye başlamış ve başlangıç noktası olarak gördüğü ‘maske’ anlamında kullanılan Latince kökenli ‘persona’ kelimesine ulaşıncaya kadar 50 tanım incelemiştir (Sarı, 2011: 13).

Allport, kişiliğin gelişiminde diğerleri üzerinde bıraktığımız etkinin ve diğerlerinin bize verdiği tepkilerin önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, yalnız olan bir kimsenin de kişilikten yoksun olabileceğinin söylenemeyeceğini öne sürmektedir. Allport bu yalnız kişilerin de en az toplulukla birlikte yaşayan insanlar kadar çekici kişilik özelliklerine sahip olacaklarını öne sürmüştü ve derimizin altında kendi öz doğamızı oluşturan bir şeye sahip olduğumuzu savunmuştur. Allport kişiliğin; yalnızca kişilerin takmış oldukları maske ya da sergiledikleri davranışlar olarak değil, kişilerin görünen yüzlerinin, sergiledikleri davranışların arkasında kişiler olduklarını belirtmektedir. Bireyin içinde var olan ve sergilemiş olduğu davranışların arkasında yatmakta olan güç olduğu üzerinde durmaktadır (Levent, 2011: 45).

Allport’a göre kişilik, bireyin yalnızca kendisine özgü olan düşüncelerini ve davranışlarını belirleyebilen psikofiziksel sistemlerin dinamik örgütlenmesidir (Duran, 2015: 30). İnsan davranışı sürekli olarak gelişip değişmektedir. Kişilik sürekli olarak

çeşitli bileşenleri örgütleyip bütünleştirmesine rağmen kişilik, durağan bir yapı değildir. Kişiliğin oluşumunda birtakım belirleyici eğilimlerin bulunduğunu söyleyebiliriz.

Furnham ve Heaven (1991)'e göre ise kişilik, psikoloji bilim dalı kapsamında açıklanmaya çalışılmış olan karmaşık bir kavramdır. Karmaşık olması sebebiyle kavram daha basit biçimde tanımlanamamıştır, çeşitli yaklaşımlar çeşitli şekillerde tanımlama yapmışlardır (Kittisopee, 2001: 10).

Özgüven (1992)'e göre kişiliği geniş bir açıdan ele aldığımızda; kişinin pratikte tüm niteliklerini kapsadığı gözlemlenmektedir. Ancak kişinin, fiziki, zihni ve ruhi yapısı, güdülere, tecrübeleri, bulunduğu toplum ve toplumun kendisine sunmuş olduğu olanakların tamamı ve bunların birbirleriyle olan etkileşimi, birbirini tamamlayan bir yapı olarak kişinin kişiliğine etki etmektedir. Bireylerin davranışları, düşünceleri, tutumları ve söyledikleri kişilik yapılarını etkilemektedir (Mehmedoğlu, 1999: 41).

Zimbardo ve Gerrig (1996), kişilik kişinin davranışlarını önemli derecede etkileyen, zaman, yer ve durum farklılıklarına rağmen istikrarlı bir durum gösteren bireysel özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 2005: 1). Funder (1997) de kişiliği genel bir kavram olarak, kişinin duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilişkili olan karakteristik özellikler diye tanımlamaktadır (Roach, 2006:83). Zel (2001) kişiliği; kişinin iç ve dış çevresiyle kurmuş olduğu, kişiyi başkalarından ayıran, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki olarak tanımlarken (Zel, 2001: 10). Rızaoğlu (2003)'na göre ise kişilik, öğrenmenin, tekdüzeliğin, algılamının, güdünün, duygunun, tutumun ve rolün birleşiminden oluşur (Rızaoğlu, 2003: 82).

En genel anlamda kişilik; kişinin kendisine özgü, onu diğer kişilerden farklı yapan ve değişmesi pek mümkün olmayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Hogan ve diğerleri, 1996: 470; Zweig ve Webster, 2004: 1693;). Bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda şekillenmiş olan değişmez özellikler bütünüdür (Goldberg, 1993: 26; Olver ve Mooradian, 2003: 110). Kişilik, bir bireyi diğer bireyden ayıran temel özelliklerdir (Keser ve Güler, 2016:121).

Kişilik kavramı birçok özelliği kapsamaktadır. Kişilik duyguların, düşüncelerin ve davranışların benzerliklerinden ve farklılıklarından oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle kişilik bireylerin belirgin, sabit ve tutarlı olan özelliklerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Kişilik kavramının oluşmasında temelde üç nokta önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2001: 82):

- ✓ Kişilik benzersizdir ya da kişinin kendisine özgüdür.
- ✓ Kişilik tutarlılık gösterir.
- ✓ Kişilik değişiklik göstermez ve durağan yapıdadır.

Literatür taramaları sonucunda; yukarıda verilmiş olan kişilik tanımlarına ilave olarak psikoloji ve yönetim konularında ön plana çıkmış kişiler tarafından yapılmış, özlü sözler niteliğinde kişilik tanımlarına yer verilecektir (aktaranlar; Hiriyappa, 2009:44; Appannaiah ve diğerleri, 2010:154).

Freud (1920)'a göre; “Kişilik; id, ego ve süper ego arasındaki kontrolü ele geçirme muharebesinin bir sonucudur”. Gordon Allport (1955)'a göre; “Bireysel bir gerçeklik olan kişilik, tüm insanların davranışlarına ve aktivitelerine rehberlik eden ve onları yönlendiren içsel birşeydir”. George Kelly (1955)'ye göre; “Kişilik, bireyin kendine has bir yolla hayatına anlam kattığı deneyimlerdir”. Eric Ericson (1964)'a göre; “Hayat bir dizi psikolojik sıkıntı içerisinde akıp gitmektedir ve kişilik bu sıkıntıların sonucunda oluşmuş bir fonksiyondur”. Carl Rogers (1977)'a göre; “Kişilik, bütün bireylerin kendilerine özgü olan, örgütlü, daimi/kalıcı olarak algılanan subjektif, deneyimlerin kalbinde/merkezinde bulunan bir varlıktır”. Robert Hogan (1994)'a göre; “Kişilik, nispeten istikrarlı davranışların bir deseni olarak söylenebilir ve bu tutarlı içsel durum, kişinin davranış eğilimlerini açıklar” şeklinde tanımlanmıştır (Bozkaya, 2013: 6-7).

Özet olarak kişilik; bireylerin doğuştan gelen özellikleri ile yaşamları boyunca elde etmiş oldukları özelliklerin toplamıdır. Belli başlı tanımlar ele alınıp değerlendirilmesi sonucunda kişilik; bireyin düşünce, duygu ve davranış biçimlerini belirlemesine etki eden tüm faktörleri değerlendirip onları kendisine uygun hale getirilmesi şeklinde söylenebilir.

1.1.1 Kişiliğin Temel Özellikleri

Kişiliğin tanımından hareketle; kişiliğin temel özellikleri belirlemeye çalışıldığında; kişilik tanımının yapılmasındaki yaklaşımları ve kişiliğin oluşumunda etkili olan hususları, aynı zamanda kişiliğin bir özelliği olarak ifade etmek mümkündür. Kişilik; insanların ilgilerini, tutumlarını, yeteneklerini, konuşma tarzlarını, dış görünüşlerini ve çevreleriyle olan ilişkilerini yani bireyin tüm özelliklerini kapsayan bir bütündür. Bu bütünlük içerisindeki tipik ya da özel davranışlar bireyi diğerlerinden ayırır. Kişilik, bu açıdan da ayırt edici farklılıkları ortaya koyan ve gelecekteki

davranışlara ışık tutan değişmez özelliklerdir. Kişilik özellikleri belli koşullarda belirli bir biçimde davranma eğilimi şeklinde de tanımlanmaktadır. Burada ifade edilen kişilik özellikleri: tutarlı, uzun süreli ve içsel nedenli tipik kişisel niteliklerdir (Bozkaya, 2013: 7).

Kişilere ait tecrübelerin ve gözlemlenebilen davranışların tanımlanabilmesine, sınıflanabilmesine ve özetlebilmesine kişilik özellikleri denmektedir. Kişilik özellikleri, durumlar sonucunda ortaya çıkan duygusal tepkilerle, bireylerin kendilerinde ve diğerlerinde olan davranışları tanımlayabilmek için kullanmış oldukları kavramlardır. Kişi sürekli olarak etkileşimin, değişimin ve gelişimin içerisinde. Durumlar karşısındaki davranışlar da; bireyin içinde bulunduğu duruma ve bu durum sonucunda meydana gelen güdülerle, bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Somer ve diğerleri, 2004: 11-12).

Kişilik bir bütün olarak ifade edilmektedir. Bu bütünü oluşturan ve birbirlerini tamamlar nitelikte olan katmanlar şöyle sıralanmaktadır (Köknel, 1985: 24-25);

- ✓ Fiziksel nitelikler,
- ✓ Fiziki yapının biçimini ve rengini etkileyen iç salgı bezlerindeki işlev,
- ✓ Kişilikteki oluşumu ve gelişimi sağlayan, zeka,
- ✓ Yaşamın gereksinimlerinin karşılanması için içgüdülerden ve dürtülerden meydana gelen güdüler,
- ✓ Kaynağının güdüler olduğu duygulanma ve coşkunma alanı (bu katmandaki kişi için özel olan özelliklere mizaç denilmektedir),
- ✓ Kişilikteki benlik,
- ✓ Kişilikte dışarı yansıyan, başka insanların da algılayıp, değerlendirdikleri duygular, düşünceler, hareketler, tutum ve davranışlar,
- ✓ Kişilikte dışarı yansımış olan özelliklerin, toplumdaki değerler, kurallar ve ahlaklar yönünden değerlendirilmesiyle ortaya çıkmış olan karakter,

Kişi, kişiliğinin oluşumunu etkileyen diğer katmanları da bilerek, akan zamanda, evren içindeki yerinin ve değerinin ne olduğunu belirleyebilir.

Kişiliğin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Erdoğan, 1983: 247-248; Eren, 2004: 84-85);

- ✓ Kişilik bazı davranışların toplamıdır,
- ✓ Aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur,

- ✓ Bireysel dengenin bir ürünüdür,
- ✓ Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder.
- ✓ Kişilik belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur,
- ✓ Kişilik doğuştan gelen ve sonradan kazanılmış olan eğilimlerin bütünü ile meydana gelir.
- ✓ Kişilik eğilimlerden oluşmuştur. Eğilimlerin bütünü kişiliğin oluşmasını sağlar.
- ✓ Kişilik sayılması imkansız olan birçok tipi içermektedir.
- ✓ Çevresel koşulların değişikliğine göre kişilerde, farklı tutum ve davranışlarda bulunabilirler. Sosyal uyum kavramını bu durumla ifade etmek mümkündür.
- ✓ Her kişilik için ayrı ayrı karakter vardır. Karakter doğuştan kazanılmıştır, karakterden vazgeçilmesi mümkün olamaz.

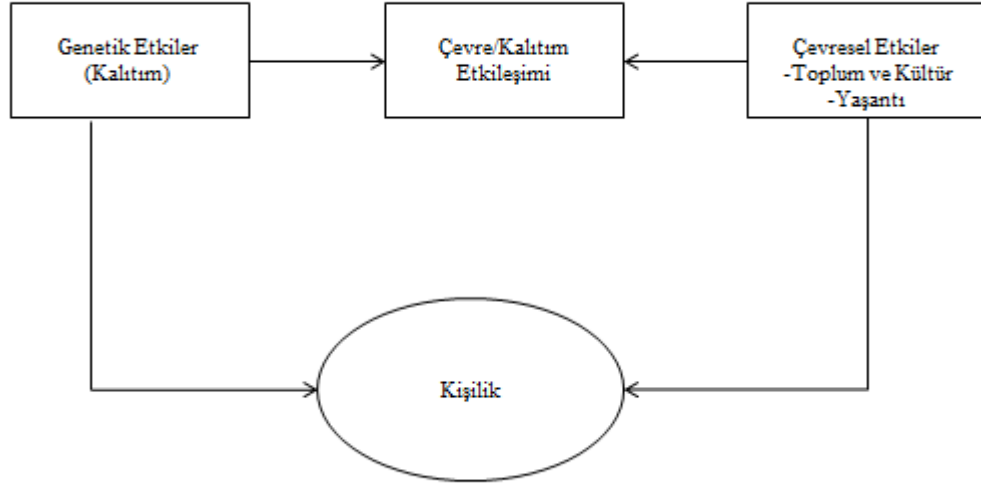
Görüldüğü gibi, kişilik sadece tek bir boyutta ele alınmamaktadır. Bu noktada kişilik, çok sayıda faktörün bir araya geldiği karmaşık bir bütün olarak değerlendirilebilir.

1.1.2 Kişiliğin Oluşumunda Rol Alan Faktörler

Kişiliğe, onu oluşturan faktörler yönünden baktığımızda; kişiliğin belirli zaman diliminde gösterilen davranışsal yapı, davranış türü olmasının dışında, geçmiş ve içinde bulunduğumuz zaman ile geleceğin bir fonksiyonu bir bütünü olarak ifade etmek daha da uygun olacaktır. Birey psikolojik olarak değerlendirildiğinde, sadece bedensel veya zihinsel özellik ya da çevresindeki ortak kültür ve sosyal olaylara göre değerlendirilmiş olunur, bu da eksik bir yaklaşımdır. Çünkü kişilik bütün bu unsurların sonucunda oluşan farklılıklardır (Saltürk, 2006:74).

Çevresel ve kalımsal faktörlerin etkileşimi, aslında kişiliğin şekil almasını sağlamaktadır. Kişiliğin şekil almasında rolü olan faktörler arasındaki ilişki aşağıda bulunan şekilde gibidir (Martin ve Fellenz, 2010: 81):

Şekil 1: Kişiliğin Oluşumunda Rolü Olan Faktörler Arasındaki İlişki



Kaynak: Martin, J., ve Fellenz, M.R. “Organizational Behaviour and Management (4th ed.)”. Andover, UK: Cengage Learning, s: 81, 2010.

1.1.2.1 Genetik ve Bedensel Faktörler

Gündelik hayatta, “babasının aynısının tıpkısı”, “hık demiş babasının burnundan düşmüş” ya da “anasına bak kızını al” gibi ifadelerin sıklıkla kullanıldığını görürüz. Bunlara benzer ifadeler psikologların, kalıtımın kişiliğin oluşumunda rolünün büyüğü olduğunu düşünmelerine sebep olmuştur. Genler, boy uzunluğu, gözlerin ve saçların rengi, ellerin boyutu gibi birçok fiziki özelliklerin oluşumunda ve belirlenmesinde önemli role sahiptirler (Hellriegel ve Slocum, 2009: 37).

Genetik etmenlerin, kişiliğin oluşmasında ve gelişmesindeki etkileri üzerine günümüzde birçok araştırma yapılmıştır. İkizler üzerinde yapılan ve “Jim Twins” olarak isimlendirilen bir araştırmada, doğumları sonrasında birbirlerinden ayrılarak farklı ailelerin vesayeti altına verilen iki kardeş, otuz dokuz yıl sonra bir araya getirildiklerinde çarpıcı bilgiler elde edilmesini sağlamışlardır. İkisinin de oğullarına benzer isimleri koydukları, köpeklerinin isimlerinin “toy” olduğu, aynı marka sigarayı kullandıkları ve hemen hemen aynı zamanlarda migren ağrıları çektikleri, evlerinin bahçelerindeki ağaçlarının cinslerinin aynı olduğu ve neredeyse aynı şekilde dizildikleri görülmüştür. Minnesota Üniversitesi tarafından 350 ikiz üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen bulgular da kalıtımın kişiliği etkilediğini desteklemektedir (Bozkaya, 2013: 9).

Kişilikle ilgili yapılan birçok araştırmada, kişiliğin davranışsal nitelikleri, kalıtım genetik faktörlere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Kalıtımsal ve genetik özelliklerin kişilik üzerindeki etkileri bireyden bireye değişiklik göstermektedir.. Zihinsel özelliklerin (zekâ durumu vb.), bedensel özelliklerin (saç-göz-ten rengi, boy vb.) ve davranış eğilimlerinin (heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma vb.) ortaya çıkmasında kalıtsal özellikler daha fazla ön plandadır. Sosyo-kültürel ve diğer etmenler ise değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sistemlerinin oluşmasında kalıtsal özelliklere oranla daha fazla öneme sahiptir (Yıldızoğlu, 2013: 45).

Sonuca bakılıcak olursa; kişilik gelişimi üzerinde genlerin etkisi bulunmaktadır. Kişilik özelliklerimizden bazılarının, çevresel faktörlere oranla genetik faktörlerden daha fazla etkilendiği açıkça görülmektedir. Fakat, kişiliğimizin oluşumunda etkili olan genetik faktörlerin yüzde kaçının kişiliğimizi oluşturduğu konusunda net bir bilgi vermek mümkün değildir.

1.1.2.2 Çevresel Faktörler

Bu faktör grubu içerisinde; sosyal ve kültürel faktörler, aile ve kardeş sayısı, sosyal durum ve sosyal sınıf, coğrafi ve fiziksel faktörler, grup üyeliği ve sosyal medya, yetişkin grup ve hayat deneyimi faktörleri sayılabilir.

• Sosyal ve Kültürel Faktörler

Kişiliğin oluşumunda çevre en etkili etmenlerden biridir. İnsanların ana rahmine düşmelerinden ölümlerine kadar yaşadıkları çevreden etkilenmeleri kaçınılmazdır. Doğuştan kalıtımsal olarak gelen özellikler çevrenin etkisiyle şekillenerek insanların kişiliklerini oluştururlar (Sarı, 2011: 18).

İnsanlar, bu etkileşim sonucunda belli bir kişilik özelliğine sahip olurlar. İnsanlar çevresel etmenlerden, yaşamış oldukları toplumlardan ve onların sosyo-kültürel özelliklerinden büyük bir ölçüde etkilenirler (Eroğlu, 2004: 162). Kişilik özelliklerinin birçoğu toplum tarafından benimsenmiş olan kültürel özelliklerden etkilenerek şekillenmektedir.

Toplum içerisinde birlikte yaşamış olduğumuz insanlar, birey olarak öğrenmiş olduklarımızı etkileyebilmektedirler. Kişiliğimiz üzerinde etkili olabilecek gruplar içerisinden ilk olarak ailemizi ve arkadaş gruplarımızı söyleyebiliriz. Kültürler arasında bazı farklılıklar olabilir fakat, bize doğruyu ve yanlışı, iyiyi ve kötüyü, ilk kez öğretip

tanıtın en yakın çevremizdekilerdir. Kişiliğin gelişimi üzerinde katkısı olabilecek diğer faktörler arasında din ve eğitimi sayabiliriz. Beraber yaşamış olduğumuz insanların, içerisinde bulunduğumuz grupların, sosyal çevremizin, dinin ve eğitimin düşüncelerimiz ve davranışlarımız üzerinde etkisi oldukça fazladır. (Özkalp, 2004: 47).

Sonuç olarak; bizim çevremizi sarmış olan sosyal kurumlar, içerisinde büyümüş olduğumuz kültür, üyesi olduğumuz gruplar bizim kişiliğimiz üzerinde oldukça etkilidirler. Örnek vericek olursak; doğu kültürü ile büyümüş olan bir kişi ailesi ile daha sıkı bağlara sahip iken, batı kültürüne sahip aile de yetişen bir kişi daha özgürlükçü bir kişiliğe bürünmüştür. İkizler ile ilgili yapılmış olan birçok çalışma da bu görüşleri destekler niteliktedir.

- **Aile ve Kardeş Sayısı Faktörleri**

Bir ailenin bir parçası olarak hayata geliriz. Hayatımızda ilk sosyalleşmemiz aile ortamımızda başlar. Anne-baba ve kardeşler toplum tarafından kabul görmüş davranış biçimlerinin kişiye aktarılıp tanıtılmasında önemli bir role sahiptirler. Ailenin, bireyin kişilik gelişimi üzerinde birçok etkisi vardır (Martin ve Fellenz, 2010: 82). Bahsedilen bu etkileri şu şekilde sıralayabiliriz (Yıldızoğlu, 2013: 48) :

- ✓ Anne-babaların davranışları ve aile üyelerinin çocuklarla olan iletişimi çocuklar üzerinde belli davranış şekillerinin oluşmasına sebep olur.
- ✓ Ailede bulunan yaşlı üyeler, ailenin daha genç üyelerine rol model olurlar. Bu nedenle, gençler büyüklerinin davranışlarını taklit ederler.
- ✓ Ailenin yapısı, büyüklüğü, ekonomik durumu, yaşadığı coğrafi mekân, ailedeki doğum sırası ve din çocuklarda kişilik gelişimini etkileyen faktörler arasındadırlar.

Kişiliğin oluşmasında ve gelişiminde aile, önemli bir faktördür. Kişiliğin gelişiminde; ailedeki maddi durum, baba ve annenin eğitim düzeyi, ailedeki yapı ve büyüklük oldukça etkilidir. Örneğin; bir evde tek çocuk olarak büyümekle, altı kardeşle birlikte büyümek bireyin kişiliğinde farklılaşmalara neden olabilecektir. Tek çocuk, kimi zaman korunarak kimi zaman tüm ideallerin üzerinde toplanmasıyla, rakipsiz ve paylaşmayı öğrenmeden sürüp giden bir hayata alışır. Böyle bir ortamda yetişen çocuk, çoğu zaman kendi başına ayakta kalmayı başaramayan ve karşılaştığı problemleri tek başına çözemeyen bir kişilik geliştirir (Eroğlu, 2013: 227) Kardeş sayısı fazla olan çocuklarda ise paylaşma duygusunun daha fazla gelişmiş olduğu, paylaşırkende kendi

istek ve ihtiyaçlarını daha net ifade ederek, sorunlarını anlatıp, üstesinden de kendi başlarına gelebilmeyi öğrenebilmektedirler. Başka bir durum ise fakir bir ailenin içinde büyüyen çocukla, zengin bir ailenin içinde büyüyen çocuk arasında bazı farklar olacaktır, çünkü imkanlar eşit değildir, yaşam tarzlarının farklılıkları nedeniyle kişilikler de de bazı farklılıkların olduğu gözlemlenmektedir (Hellriegel ve diğerleri, 1992: 79). Baldwin ve Kalhorn yaptıkları çalışmalarda çocukla anne ve babası arasındaki ilişkilerin kişiliğin oluşumundaki yerini açıklamak istemişlerdir. Bu çalışmalarda anne-babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da zamanla bilerek veya bilmeyerek bu kalıpları benimsediği görülmüştür (Erdoğan, 1983: 243). Çocuklar cinsiyelerine göre rollerini benimsemeyi de aileleri aracılığıyla öğrenirler. Örnek verilecek olunursa; erkek çocuklar babalarını gözlemleyerek erkek gibi davranmayı, aynı şekilde kız çocuklar da annelerini gözlemleyerek bayan gibi davranmayı öğrenirler (Eroğlu, 2004: 165).

Bu durumlara bakılacak olunursa anne ve babadan kişi yalnızca genetiksel özellikleri değil, bununla birlikte doğduğu an itibariyle ailede bulunan sosyo-kültürel ve ekonomik faktörlerden de etkilenmektedir.

- **Sosyal Durum ve Sosyal Sınıf Faktörleri**

Sosyal sınıf ve sosyal durum da kişiliği etkileyen diğer faktörlerdir. İçerisinde bulunulan sosyal sınıf, eğitim kalitemizi, yaşam ile ilgili standartlarımızı, tüketici davranışlarımızı ve birçok kişisel özelliğimizi etkilemektedir. Üst sınıf içerisinde doğmuş olan bir çocuk meslek seçimi yaparken; gelir, yaşama tarzı ve sosyal statüsü olarak yüksek mevkilerde olabilecek bir mesleği etmiş etme eğiliminde olacakken; alt sınıftan bir ailenin mensubu olan başka bir çocuk ise, kendi sınıfının dışına çıkmak istemeyerek, uygun bir konum içerisinde hayatını devam ettirmeye çalışacaktır (Soysal, 2008: 8). Zengin bir aileye sahip olan çocuğun gelecek ile ilgili bir kaygısı yokken, fakir aile de büyümüş olan bir çocuk geleceğini kendisinin inşa etmesi gerektiğini bildiği için daha fazla çalışma girişiminde bulunacaktır.

Kişiliğin oluşumunda bireyin çevresindeki kişiler ve gruplar oldukça etkilidir. Bu durum genellikle toplumsallaşma diye adlandırılmaktadır. Toplumsallaşma süreci ilk olarak anne tarafından benimsenir. Daha sonra bu toplumsallaşma süreç ailenin diğer fertleri, akrabalar, arkadaşlar, komşular, toplumsal sınıf ve çevrenin etkisiyle süreç

devam eder. İnsanlar çoğunlukla yaşamış oldukları sosyal sınıflara göre arkadaş, meslek ve eş seçimi yaparlar (Sarı, 2011: 20).

- **Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Kişiliğin oluşmasına etki eden bir diğer faktör olarak, bireyin doğup büyümüş olduğu coğrafi çevreden bahsedebiliriz. Çünkü bireyin yetişmiş olduğu bölgenin iklimi, fiziki özellikleri gibi faktörler kişinin yaşam biçimini ve doğrudan olmasada kişilik özelliklerini etkileyebilmektedir. Diğer yandan nesiller boyunca o yörede yaşamış olan insanların davranış özellikleride yörenin insanlarına miras kalmıştır. Bu durumda coğrafi ve fiziki faktörlerin kişilik üzerinde, doğrudan olmasada, dolaylı olarak bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz (Eroğlu, 2010: 214-215).

Ülkenin kuzey bölgelerinde yaşayan insanların daha katı ve ilgisiz bir mizaca sahip oldukları gözlemlenirken; daha deniz kenarı ve güney bölgelerde yaşayan insanların ise daha yumuşak, uysal, sessiz ve değişken duygulara sahip oldukları gözlemlenmiştir (Zel, 2001: 16).

İnsanların yerleşmiş oldukları mekanların konumları ile denizden yükseltisi, insanların kişilik yapılarını, doğrudan olmasada, etkilemektedir. Ilıman iklime sahip olan ülkeler dört mevsimi yaşarlar ve mevsimler sıklıkla değişir. Mevsimlere göre de insanların ihtiyaçlarında, görevlerinde ve faaliyetlerinde de çeşitlilikler olur. Mevsimlere bağlı olarak insanların da birçok özelliklerinde ve davranışlarında değişiklikler gözlemlenir (Eroğlu, 2004: 168).

- **Grup Üyeliği ve Sosyal Medya (internet)**

Bir gruba dahil olmak kişinin gelişimini etkilemektedir. Aile kişinin dahil olduğu ilk gruptur. Daha sonralarda ise kişi hayatının devamında birçok gruba dahil olur. Kişinin hayatı boyunca dahil olabileceği gruplar arasında; çocukluk arkadaşları, sınıf arkadaşları, sosyal gruplar ve iş grupları sayılabilir. Kişinin bu gruplar sayesinde kazanmış olduğu tecrübeler kişiliğinin oluşumunda ve gelişiminde oldukça etkili olmuştur. Diğer bir taraftan kişinin içerisinde bulunduğu grubun yapısı, gruba dahil olma amacı, zamanı ve grup içerisindeki rolleri gibi bazı faktörler de bireyin öğrenme sürecinde farklılıklar oluşturur ve tecrübe edinmesini sağlar. Bütün bu durumlar göz önünde bulundurulursa, bireyin davranışlarında zamanla değişiklik görülebilmekte ve kişilik özelliklerinin etkilenmesi beklenmektedir (Hellriegel ve diğerleri, 1992: 79).

Kitle iletişim araçlarından olan internet, televizyon, radyo, gazete ve dergiler de kişiliğin şekillenmesine etki eden faktörlerdendir. Bu araçlar aracılığıyla birçok kişiye ulaşılabilir ve birçok mesaj aktarılabilir. Kitle iletişim araçlarını kullanan ve kullanmayan bireylerin kişilikleri arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bu tür kitle iletişim araçlarının, çocukların yetişme ve gençlerin bazı davranış kalıplarının oluşması sürecinde oldukça etkili olduklarını söyleyebiliriz.

- **Yetişkin Grup ve Hayat Deneyimi Faktörleri**

Kişiliğin gelişiminde etkili olabilecek başka bir faktör ise hayat tecrübesidir. Kişilerin hayatlarında, kendilerine ait birçok olay ve deneyim vardır. Kişilerin çocuklu yaşlardan yaşlanıncaya kadar tüm yaşamları boyunca edinmiş oldukları üzüntülü veya sevinçli bütün tecrübeleri davranışlarına ve dolayısıyla kişiliklerine yansımaktadır. Kişilik özelliklerinde değişiminin kolay olmadığı, kişilerin kişilik özelliklerinin tutarlı olup ve hızlı olarak değişmesinin beklenmesi neredeyse imkansızdır. Fakat kişilerin hayatlarında olup bitenler bazen o kadar şiddetli ve yoğun olabilir ki, bireyler böyle durumlarda karamsar, sessiz, sakın, yaşama küsmüş bir insan halinde olabilirler. Böyle durumlarda da bireylerin kişiliği hayatın getirmiş olduğu, olumlu ya da olumsuz, deneyimlerden etkilenmiş olabilmektedir (Hellriegel ve diğerleri, 1992: 79-80).

Kişinin gelişme döneminde, çevresinde bulunan yetişkin gruplar da kişilik oluşumunu etkilemektedir. Bireyler gelişimlerini tamamlarken kendileri için belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için gösterecekleri tutum ve davranışları ailesinde, akrabalarında ve bulunduğu toplumdaki büyükleri örnek olarak seçebilirler. Örnek olarak seçilen bu kişilerin sosyal, ekonomik konumları ve kişilikleri kendilerini örnek alan kişiler adına önemli kişilik etmenleridir. Alfred Adler'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre doğum sırası da kişiliği etkileyen önemli faktörler arasındadır. Adler ilk doğan çocukların genellikle daha zeki ve yetenekli olduklarından bahsetmektedir (Eroğlu, 2004: 169).

1.1.3 Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları özellikle 20. yüzyılın başlarında geliştirilmeye başlanmıştır. Kişilik kuramlarından herbiri, kişilikle alakalı birçok öneride bulunmuş ve kişiliğin şekillenmesinin nasıl olabileceğiyle ilgili çeşitli bakış açıları sunmuştur (Champoux, 2010: 108). Bu sebeple, yapısal olarak karmaşık olan kişilikle ilgili günümüzde birçok araştırmanın olmasına karşın hala net bir fikir birliğine varılamamıştır. Teorilerden

bazılarının oluşumu; kişiliğin oluşumundan hareketle, bazıları da görünüşünden hareketle sağlanmışır (Zel, 2006: 26).

Kişilik kuramlarının gelişiminde klinik gözlemler önemli role sahiptir. Sonralarda, Charcot, Janet, Freud, Jung ve McDougall'ın çalışmalarının kişilik kuramlarını etkilemişir. Bu araştırmacıların dışında başlangıcı William Stern tarafından olan Gestalt yaklaşımlarının ve bütüncü görüşlerin de kişilik kuramlarına etkileri olmuşir. Bunun dışında kişilik kuramlarının gelişiminde deneysel psikoloji, öğrenme kuramları ve kontrollü deneysel araştırmaların da, kendi alanlarında, etkileri yadsınamaz. Psikometri ve insan davranışlarında ölçme-değerlendirme ve bireysel ayrılıkların saptanmasının kişilik kuramlarının gelişmesinde etkisi vardır. Bunların dışında genetik, sosyal antropoloji, sosyoloji ve ekonomi, çağdaş kişilik kuramlarının farklı alanlardan hem etkisi hem de katkısı olmuşir (Yıldızoğlu, 2013: 54).

1.1.3.1 Psikoanalitik Yaklaşım

Psikoanalitik kuram, 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarına doğru ortaya çıkmaya başlamış ve normal olan ve normal dışı olan davranışları anlamamız konusunda bize yardımcı olmuşir. Bu kurama, daha sonraki yıllarda birtakım değişiklikler ve eklemeler yapılmış ve kuram daha fazla geliştirilmişir (Yıldızoğlu, 2013: 54).

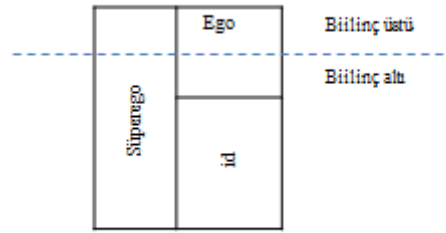
Sigmund Freud tarafından öne sürülmüş psikanalitik kuram bizlere; normal ve anormal zihinsel süreçlerin işleyişlerinin davranışlarımıza olan etkisiyle, davranışlarımıza somut olarak ne şekilde yansıdığı hakkında önemli bilgiler vermektedir. Psikanalitik kuramın asıl çıkış noktası daha önceden Spinoza'nın tanımlamış olduğu nedensellik varsayımdır. Ruhsal nedensellik varsayımına göre; hiçbir davranış rastgele veya nedensiz olamaz. Nedeni olmayan davranış yoktur. İnsan davranışlarının altında yatan sebepler bazen bireyin çevresinde veya dış dünyasında bazen ise bireyin iç dünyasındadır (Arı ve diğerleri, 1999: 21). Kısacası, psikanalitik kuram; insanı bilinç ve mantığın yönlendirdiğine değil, görülmesi mümkün olmayan başka etmenlerin yönlendirdiği düşüncesine dayanır (Ahmad ve diğerleri, 2008: 91).

Freud'a göre, kişi sevgiden mahrumdur. İnsan davranışlarını daha çok bilinçdışı hareketler belirlemektedir. İnsanlar birçok defa bu bilinçdışı davranışları kendisi belirleyemez. Ama bu bilinçdışı davranışlar sıkı bir şekilde incelenirse insanları bir sevgi arayışında oldukları sonucuna varılabilir (Eren, 1998: 42).

Kişilik kavramı, Freud'a göre üç önemli bölümden meydana gelmektedir. Bunlar İd, ego ve süperegodur. İnsan davranışları bunlara göre şekillenir. (Başaran, 1992: 273). Bilinçaltı kavramı da Freud'un ortaya çıkarmış olduğu en önemli kavramlar arasındadır. Bilinçaltı kavramı insanların farkında olmadıkları isteklerin, düşüncelerin, duyguların ve dürtülerin bulunduğu bölümdür (Aytaç, 2000: 171-173).

Şekil 2 de id, ego ve süperegö arasında bulunan ilişkiyi görebiliriz:

Şekil 2: İd, ego ve süperegö arasındaki ilişki



Kaynak: Feldman, R.S. "Understanding Psychology (4th Ed.)". New York: McGraw Hill, s: 466, 1996.

İd (ilkel benlik); iç güdüsel bütün isteklerin temsilcisidir, bilinçli olma düzeyine erişmesine izin verilmediği için bilinç dışıyla özdeşleştirilmiştir. Ego (benlik); yaşamla alakalı gerçek yorumlar yapma görevini üstlenmiştir yani bilicilik durumudur. Süper ego (üst benlik) ise; hem bilinç hem de bilinçdışı kökleriyle toplumsal emirlerin ve yasakların içselleştirilmesini temsil eder (Ayyıldız, 2006: 3-4).

Freud kişiliği oluşturan bu üç temel birimin sürekli çelişki halinde olduğunu ifade eder. İd hemen şimdi olmasını ister. Süper ego bu gelen dürtünün yapılmasına engel olur, ego ise bunlar arasında bulunan çatışmayı gidermek için çaba sarfeder (Cüceloğlu, 1994: 408).

Freud'a göre kişilik gelişimi iki ana durum sonucunda oluşur. Bunlardan ilki doğal büyümenin olgunlaşması, diğeri de engellemelerin üstesinden gelinmesi, acıdan sakınılmasının öğrenilmesidir. Freud'a göre, insan cinsel ihtiyaçlar ve saldırgan davranışlar arasındaki çelişki ile güdülenmektedir. Sosyal kuralları ve yaptırma gücünü kullanan süper ego da bu çatışmaya üçüncü bir taraf olarak katılmaktadır. Kişilik, bu güdülerin pozitif ve negatif sonuçlarına göre çeşitli biçimlerde şekillenmektedir. Freud, kişiliğin gelişiminde toplumsal faktörlerden ziyade biyolojik faktörlerin egemen olduğu görüşündedir (Aytaç, 2000: 171-173).

1.1.3.2 Psiko-sosyal Kuramlar

1900'lü yılların başlarında Freud'un psikanalitik yaklaşımla alakalı fikirleri birçok bilim insanı tarafından ilgisi görmüştür. Bu fikirlere çok fazla karşı çıkan ve sorgulayan olmadığı için, fikirler kısa zamanda büyük bir kitle tarafından benimsenmiştir. Fakat 1920'li yılların başlarında çoğunlukla Avrupa ve Amerika bulunan okullarda Freud'un psikanalitik yaklaşımına karşı, ciddi anlamda, karşıt düşünceler ortaya çıkmaya başlamıştır (Millon ve diğerleri, 2003:122).

Psiko-sosyal kuramların önde gelen isimleri Alfred Adler, Karen Horney, Eric Fromm ve Carl Jung'dır. Fakat Freud'un öğrencilerinden olan Adler ve arkadaşı Jung, Freud'un görüşlerine ilk tepkiyi gösterenlerdir. Adler ve arkadaşları analitik psikolojinin ilk örneklerini vermişlerdir. Bunu yaparken de Freud'un cinsellik dürtüsünü ve sevgi güdüsünü çok abarttığını söylemişlerdir. Jung'a göre, kişiliğin temelini bilinçdışı davranışlar ve benlik oluşturmaktadır (Eren, 1998: 72).

Alfred Adler'in Freud'dan görüş olarak ayrıldığı nokta Freud'un üstünlük çabasına vermiş olduğu önemlidir. Adler'in düşüncesine göre; üstünlük duygusu, insanların kendilerinde olmasını istedikleri en temel güçtür ve cinsel dürtülere oranla daha kuvvetlidir (Cüceloğlu, 1994: 416).

Adler'in geliştirmiş olduğu kişilik kuramı yaratıcı, hedefe yönelik ve tamamlayıcı benlik anlayışına dayanır. Adler insanı sosyal bir varlık olarak tanımlamaktadır. Adler'e göre insan yaşadığı toplumdan etkilenir. Toplum içinde var olma duygusu doğuştan gelse bile insanların birbirleri ile ve toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini ise yaşadığı sosyal çevre belirler. Adler'e göre her bir bireyin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin herbirinin davranışlarla ve yaşam biçimleriyle kendilerini yansıttığını söyleyerek kişiliğin özgün olması gerektiğini savunmaktadır (Ünlü ve Ayhan, 2001: 137).

Adler'e göre birey yaşadığı çevreye, insanlara ve en önemlisi kendisi yönünde geliştirdiği tutum ve davranışlarla kişiliğini geliştirir. Kişiliği oluşturan en önemli faktörlerden bir tanesi bilinçtir. Tüm insanlar bu bilince sahiptirler. İnsanlar davranışlarını, düşüncelerini, tutumlarını ve hareketlerini bilinçli bir şekilde yaparlar. Adler'in kuramına göre insan doğuştan gelen bir eksiklik içerisindedir. Çocuk yaşlarda güçsüzlüğün, aile ve toplum kurallarına bağlı olmanın zorunluluğunu yaşarlar. İnsanlar birbirleri ile sürekli rekabet halindedirler ve birbirlerine üstünlük kurarak güçlü

olduklarını kanıtlamaya çalışırlar. En iyisi olmak ve sürekli başarılı olmak için mücadele halindedirler (Ünlü ve Ayhan, 2001: 137).

Eric Fromm ise toplumda içerisinde bireyin yalnız olmasına, sevgi, güven, kardeşlik arayışında olması durumunun üzerinde durmuştur. Kişiliği ekonomik ve kültürel olarak inceleyen ilk kuramcı Fromm' dur. Fromm'a göre kişilik, insanın sosyal sınıfının, eğitim durumunun, dininin ve felsefi alt yapısının, mesleğinin ve bunlara benzer durumların yansımasıdır. Bir diğer ifade ile kişilik kazanılmış olan tecrübelerdir. Kişiliği kalıcı yapan bireylerin fiziksel özellikleri, yaşadıkları toplum ve kültürel değerleridir (Şimşek ve diğerleri 2003: 20).

1920'li yıllarda İsveçli psikiyatrist Carl Jung kişilik kuramında insanların bir birinden farklı olduğunu aynı zaman da birbirine benzediğini belirtmiştir (Özkalp, 2004: 52). Jung'a göre kişiler içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki gruba ikiye ayrılırlar (Ünlü ve Ayhan, 2001: 137). Jung'a göre kişilik ya içe ya da dışa dönüktür. Kendi iç dünyasına kapanan ve dış dünyadan gelen etkileşimlere kapalı olan kişilik tipi içe dönük kişilik tipidir. Dış dünya ile barışık olan, iletişime açık ve kendisiyle barışık olan kişilik tipi ise dışadönük kişilik tipidir. Tüm insanlarda bu iki kişilik tipine sahiptir. Ancak insan kişiliğine sadece bir yön verir. Jung, kişiliği içe dönük ve dışa dönük olarak ikiye ayırırken iki tür mekanizmadan söz eder. Jung'a göre bu mekanizmayı kararlar ve sezgiler oluşturur. (Özkalp, 2004: 52).

Jung'a göre Freud'un psikoanalitik yaklaşımında üzerinde çok durduğu cinsellik konusu, çok abartılmıştır; diğer dürtüler de cinsel dürtüler kadar önemlidir. Jung, insanların amaçlarını belirlemelerine ve bu amaçlara ulaşmada bireyin yaşamı boyunca sürekli bir mücadele halinde olmasına önem göstermiştir (Cüceloğlu, 1994: 415). Jung, bilinçaltı kavramın bireye özgü bilinçaltı ve ortak bilinçaltı olarak ikiye ayırmıştır. Ortak bilinçaltında insanlar hislerini, düşüncelerini, mücadelelerini ve korkularını saklar. Jung'a göre insanlarda bu iki bilinçaltının var olduğunu ve bireyin davranışlarını etkilediğini düşünmektedir (Cüceloğlu, 1994: 415).

Horney de aynı Jung ve Adler gibi sosyal ilişkilerin önemli olduğunun üzerinde durmuştur. Horney'e göre, kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur. İnsanlar endişe ve korkularıyla savaş içindedirler (Eren, 1998: 46). İnsanlar bu savaş için bazı taktikler geliştirmişler ve bunlar sayesinde endişe ve korkularıyla mücadele edebileceklerini düşünmüşlerdir. Bu taktikler üç ana başlıkta ele alınabilir. Aynı zamanda da bunlar

sosyal yönden toplum içerisinde üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıplarıdır ve şu şekilde özetlenebilmektedir (Eren, 1998: 46);

- ✓ İnsanlar, endişe ve korkularını gidermeye yönelik bir kişilik geliştirirler (sempatik-dışadönük).
- ✓ İnsanlardan ayrı kalarak, bağımsız bir şekilde hareket edip endişe ve korkudan sıyrılabirler (antipatik-içedönük).
- ✓ İnsanlara karşı rekabet ederek, onlara güçlü olduğunu kabul ettirip endişe ve korkulardan kurtulma çabalarının oluşturduğu bir kişilik geliştirebilirler (saldırgan-öfkeli).

Horney tarafından geliştirilmiş olan kuramlardan bir diğeri de insanın kişiliğini tanımaya yönelik, “temel kaygı kuramı”dır. Bu kuramla birlikte, bir insanın kişiliğini tanımak için geliştirmiş olduğu ikincil, üçüncül gibi kaygıların dışında temel (birincil) kaygısının tanınması amaçlanmaktadır (Başaran, 1991: 68). Horney, bir kişinin sevilme ve bağımsız olma isteklerinin dışında çevresinde bulunan insanlara karşı güç kazanma eğilimi içinde olduğunu belirtir. Birey, bu eğilimlerinde dengeli olduğunda, ancak sağlıklı bir kişiliğe sahip olabilecektir. Horney’e göre kişi; sevginin, saygının, hoşgörünün, güvenin ve samimiyyetin var olduğu bir ortamda büyürse, hayatı boyunca çatışmalardan uzak kalabilir veya çatışmaları çözebilecek gücü kendisinde bulabilir (Ödemiş, 2011: 71). Sağlıklı birey, gerektiği zaman; bir başkasının isteklerini kabul edebilmeli, savaşılabilmeli, kendi başına kalabilmelidir. Bu davranışlar birbirlerini tamamlar niteliktedir, uyumlu bir bütün oluştururlar. Nevrotik bireyler ise bu davranışlardan sürekli birini benimserler ve bu davranışlar onların yaşam biçimini oluşturur (Geçtan, 1993: 241).

1.1.3.3. Özellik (Treyd) Kuramı

Özellik (Treyd) Kuramı, kişiliğe karşı yüzeysel bir bakış açısı içerisinde, kişiliğin bilinçli ve somut yönleriyle özellikle ilgilenir. Bilinçdışı ve davranışa dayalı soyut açıklamalar, ayırıcı özellik kuramı için önemsizdir (İnanç ve Yerlikaya, 2011: 241).

“Kişilik” kavramı birçok kişi tarafından çok farklı anlamlarda kullanılmıştır. Fakat, özellik kuramcıları bu kavramı gündelik hayatımızdaki gibi kullanmışlardır. Kişilik onlara göre; farklı durumlar karşısında sergilemiş olduğumuz, davranışlarımızı ya da tepkilerimizi belirleyen karakteristik özelliklerin tamamıdır (Carlson ve diğerleri,

2003: 582). Bu yaklaşım, kişiliğin temel özellikleri (mahcupluk, agresiflik, yumuşak başlılık, tembellik, heveslilik, güvenilirlik ve sakinlik vb) üzerinde durmuştur. Anılan özellikler bireyde farklı durum ve koşullarda, aynı yönde istikrarlı olması durumunda bunlara ayırıcı özellik denilmektedir. Bunlar, bireyi genel olarak diğerlerinden ayıran ve bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan, istikrar gösteren özellikleridir (Camgöz, 2009: 39).

Ayırıcı özellik kuramlarının ortak tarafı, bu kuramların tamamının kişilerin belli bir şekilde davranma eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahip olduklarının üzerinde durmalarıdır. Bu davranış için eğilimin güçlü olması, bireyde ilgili kişilik özelliğinin baskın olduğu anlamına gelmektedir. Özellik kuramcılarınca; kişileri diğer kişilerden ayıran, kişiliklerini oluşturan özelliklerin düzeylerinin diğer kişilerin düzeylerinden farklı olmasıdır (Isır, 2006: 51). Bu kuramın kişilik ile ilgili temelde üç varsayımı bulunmaktadır. Bunlar (Bernstein ve diğerleri, 2011: 565):

- Kişilik özellikleri nispeten sürekli dirler. Bundan dolayı, zaman içerisinde tahmin edilebilirler ve değişimleri mümkün değildir.
- Kişilik özellikleri duruma göre değişiklik göstermezler. Bu nedenle, değişik durumlar karşısında kişiler neden benzer davranışlar sergilerler açıklayabiliriz. Örneğin; çalışmış olduğu işyerinde rekabetçi bir tutum sergileyen kişi büyük ihtimalle bir spor müsabakasında da aynı şekilde davranacaktır.
- İnsanlar belli kişilik özelliklerine sahip olma düzeylerine göre de birbirlerinden farklıdır lar. Yeryüzünde tıpa tıp aynı kişilik özelliklerine sahip iki kişiye henüz rastlanmamıştır. Sonuç olarak, sayısız çeşitlilikte benzersiz kişiliklerle karşı karşıya kalmaktayız.

Ayırıcı özellik kuramcılarının temelde iki amaçları vardır. İlki; kişinin bir durum karşısında nasıl davranacağını kestirebilmek, ikincisi ise, ayırıcı özellik sürekliliğinde bir noktada bulunan bireyin ne şekilde davranacağını kestirebilmek. Bu yaklaşım davranışların altında yatan nedenlerle, diğer yaklaşımlara göre, daha az ilgilenmektedir. Ayırıcı özellik araştırmacıları yalnızca ayırıcı özelliklerin tanımlanmasıyla yetinmezler, çünkü ayırıcı özellikleri belirleyebilmek onlar için birey davranışlarını kestirebilmek adına ilk adımdır (Burger, 2006: 236-237).

Özellik yaklaşımı Allport, Cattell ve Eysenck'in önderliğiyle geliştirilmiştir. Allport (1921) sözlükler aracılığıyla toplamda 4000 kişilik özelliği saptamış, Cattell

(1970) ise faktör analizi yöntemiyle bu özellikleri onaltıya indirmiştir (Mount ve Barrick, 1991:25-26). Bunlar sıcakkanlılık, sorun çözme, hareketlilik, kurallara bağlı olma, strese dayanma, girişken olma, hakimlik, hassaslık, sakınma, soyut düşünebilme, kendini değerlendirme, değişime açık olma, mükemmeliyetçi olma, kendine güvenme, sınırlılık ve ketumluktan meydana gelen bir listedir (Deniz, 2007: 22).

Eysenck (1995) kişiliği tanımlarken; dışadönüklük, psikotizm ve duygusal dengelilik özelliklerini kullanmıştır. Murray (1953) başarı, güç ve bağlantı gereksinim özelliklerini gereksinimler hiyerarşisi çerçevesinde sıraya koymuştur. En son “Norman’s Big Five” (1963) diye bilinen beş faktör kuramı baz alınarak Costa ve McCrae (1978)’nin geliştirmiş olduğu Beş Büyük Kişilik Modeli davranış ile özellik ilişkisini belirleyebilmek adına çokça bilinen ve geçerliliği yüksek olan yaklaşımlardan biri hale gelmiştir. Bu beş faktör; dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal dengeliliktir (Mount ve Barrick, 1991: 25-26). Beş faktör modeli evrensellik özelliği taşımaktadır, toplamda 50 ülkede yapılmış olan çalışmalarla kanıtlanmıştır, insan gruplarının çoğunda bu özelliklere rastlanmıştır (McCrae ve Terracciano, 2005: 551).

- **Kişiliğin Özellik Boyutları**

Kişilik ile ilgili kuramları oluşturan araştırmacılar, kuramına uygun bir özellik kuramı denemesi aracılığıyla çalışmalarını sonlandırmışlardır (Usal ve Kuşluyan, 2000: 98). Kişiliği açıklayabilmek adına geliştirilmiş olan özellik boyutları, insanlarda farklı zaman ve ortamlarda çoğunlukla değişiklik göstermeyen bazı temel özellikler üstünde durmuşlardır, bu temel özelliklerin ölçülebilmesi adına da birçok ölçüm tekniği geliştirmişlerdir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 272). Özellik boyutları sayesinde kişilik kuramları düzenli bir hale getirilmiştir. İnsanlarda bulunan özellikler, kişiliği belirleyebilmek adına önemli belirleyicilerdir. Özellik boyutları, kişilik boyutlarını belirleyebilmek amacıyla yapılan araştırmalara dayanmaktadır (Güney, 2000: 272). Bu araştırmalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

- **Gordon Allport**

Allport, iki kişinin birbirlerine hiçbir zaman birebir benzeyemeyeceğini açıklamıştır. Allport’a göre her insan kendisine özgü davranışlarda bulunmaktadır. Davranışların ve bireysel farklılıkların araştırılmasındaki en etkili yöntem olarak da ayırıcı özellik kavramı karşımıza çıkmaktadır (Alacatlı, 2013: 24).

Allport (1961) esasen, başlıca kişilik özelliklerinin belirleyerek, insanların bazı kişilik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarını saptamaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Allport'a göre, bireylerin kişiliklerini oluşturan özelliklerin, kendilerine özgü ve benzersiz bileşimleri oluşturulabilir. Bundan dolayı, bireylerin kişilik yapıları belirleyebilmek için çalışılırken, bireyleri önceden belirlenmiş sınıflara yerleştirmektense, kendi içlerinde incelemeyi uygun görmüştür (Burger, 2006: 240).

Allport'un, "bireyi kendi içinde inceleme" yaklaşımından farklı olan başka bir ayırıcı özellik yaklaşımı, faktör analizi olarak bilinen istatistiksel bir teknik yoluyla ortaya çıkmıştır. Faktör analizini kişiliğin incelenmesinde kullanan kuramcıların varsayımı, kişiliği oluşturan temel bileşenlerin evrensel olduğu yönündedir. Dahası, insan doğasının tutarlı bir biçimde davranmaya meyilli ve kişiliğin temel bileşenlerinin hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu savunmuşlardır (Alacatlı, 2013: 25).

Kişiliği incelerken faktör analizinden faydalanan kuramcılar, kişilerin ne çeşit özelliklere sahip olduklarını, niceliksel olarak ölçebilmek adına çalışmalar yapmışlardır. Faktör-analitik yaklaşımının temelini de ayırıcı özelliklerin niceliksel olarak ölçülmesi düşüncesi oluşturmaktadır. Cattell ve Eysenck bu yaklaşımda öne çıkan isimlerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 247).

- **Cattell**

Cattell, insan özelliklerinin birçoğunun, özellikle zekanın, genler aracılığıyla belirlenmiş olduğunu savunmaktadır. Fakat, çevresel etkilerin de var olduğu üzerinde durmuştur (Burger, 2006: 25).

Cattell, temel kişilik özelliklerini keşfedebilmek için çalışmalara başlamıştır. Birbiri arasında yakın ilişki bulunan kavramları gruplayıp, birbirinden bağımsız olanları ise ayırmak suretiyle, kişiliğin temel yapısını belirleyebileceği iddiasında bulunmuştur. Faktör analizi yöntemini kullanarak yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, temelde 16 kişilik özelliği belirlemiştir. Bunlara da, kaynak özellikler ismini vererek 16 faktör kişilik testini meydana getirmiştir, geliştirmiş olduğu bu testi de 1949 yılında yayımlamıştır (Burger, 2006: 25). Belirlenmiş olan 16 kişilik boyutu aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 1: Kişiliğin onaltı temel boyutu

1. Çekingen, ihtiyatlı-sokulgan	2. Az Zeki-Çok Zeki
3. Duygularından Etkilenen-Düzenli	4. Çekinik-Baskın
5. Ciddi-Neşeli	6. Kestirmeci-Bilinçli ve Tedbirli
7. Uysal-Maceracı	8. Dik başlı-Duygusal
9. Güvenilir-Şüpheli	10. Pratik-Hayalci
11. Doğru, Açık-İçten Pazarlıklı	12. Kendine Güvenen-Endişeli, vesveseli
13. Tutucu-Deneysel	14. Gruba bağlı-Kendine güvenli
15. Kontrolsüz-Kontrollü	16. Rahat-Gergin

Kaynak: Sarı, S. (2011). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektörü Antalya Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Tablodan da görüldüğü gibi 4500 kelime aracılığı ile tanımlanmaya çalışılan kişilik özellikleri yapılan birçok çalışma neticesinde 16 boyuta indirilmiştir. Daha sonra yapılan çalışmalar sonucunda da 16 olarak belirtilen boyut 5 boyuta indirilmiştir. En son belirlenmiş olan bu 5 boyut, hala geçerliliğini korumaktadır

- **Eysenck**

Eysenck kişilik kuramında, kişilerarası farklılıklar nevrozizm, dışadönüklük ve psikotizm yönünden kalıtsal faktörlere bağlanmıştır. Bu yönüyle kuramın temeli biyolojik bir özellik yaklaşımıdır. Ayrıca Eysenck nevrozizm, dışadönüklük ve psikotizm özelliklerinin aralarındaki ilişkiyi kalıtım ve biyolojik temelli diye açıklar (Chamorro-Premuzic, 2005: 10-12).

Eysenck, kişiliğin, anne ve babaların davranışları veya hataları sonucunda değil, onların biyolojik yapıları ile biçimlendiğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla, kişiliği etkileyen biyolojik faktörler üzerinde durmuştur. Başka bir ifadeyle, bireyler arasındaki kişilik farklılıklarına, bireyler arasındaki biyolojik farklılıkların sebep olduğunu savunmuştur. Örneğin; dışa dönüklük ve içe dönüklük arasındaki farklılığın, beyinle ilişkili olan Retiküler Aktivasyon Sistemi'nden kaynaklandığını iddia etmiştir. Buna göre, içe dönük kişiler, bu sistemin etkisiyle daha fazla uyarıldıkları için sosyal ortamlardan uzaklaşma gereği duyarlar; dışa dönük kişiler, uyarıları düşük düzeyde algıladıkları için yeni yeni sosyal ortamlara girme ihtiyacı hissederler. Kısacası, Eysenck dışadönüklük, nevrozizm ve psikotizm gibi temel kişilik özelliklerinin kalıtım yoluyla belirlendiğini savunmuştur. Çevresel faktörlerin kişilik

üzerinde çok fazla etkisinin olmadığını öne sürmüştür. Kişiliğin sadece dörtte üçlük kısmının çevresel faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir (Alacatlı, 2013: 28).

Tablo 2: Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

İÇE DÖNÜK	NEVROTİK		DIŞA DÖNÜK
	MELANKOLİK Hırçın-Endişeli Kati-Temkinli Kötümser-Ketum Anti-Sosyal Sessiz	KOLERİK Alıngan-Huzursuz Saldırgan-Çabuk heyecanlanan Değişken-Atak İyimser-Faal	
	FLEGMATİK Pasif-İtinah Başkasını Düşünen-Rahat Geçimli-Kontrollü Güvenilir-Sakin	SENGEN Sosyal-Dışa Dönük Konuskan-Hazır Cevap Pratik-Canlı Tasasız-Lider	
NORMAL			

Kaynak: Salih Güney (2007). Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, No: 265: 511.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, üst uçta nevroitik, alt uçta normal kişilik yapısı bulunan dikey boyutun üst ucundaki nevroitik tipte; aşırı ve değişken duygulanım alanı, kaygı ve tedirginlik, duyarlılık, alınganlık, kolay ve çabuk tepki oluşturma gibi nitelikler yer alırken, normal uçtaki tipte ise; dengeli ve düzenli duygulanım alanı, güven duygusu, düşünceli hareket gibi nitelikler yer almaktadır (Köknel, 2005: 94).

Bu iki boyut üzerinde bulunan niteliklerin ve tiplerin aslında kişiliği açıklamak için yeterli olmadığı, fakat bugüne kadar yapılmış olan birçok araştırmada da doğrulandığı ileri sürülmektedir.

1.2 BEŞ BÜYÜK KİŞİLİK MODELİ

Beş Büyük Kişilik Modeli, kişilik özelliklerini tanımlayan sıfatlardan oluşmaktadır. Bu model yoluyla bireysel farklılıklar değerlendirilebilmektedir. Son zamanlarda özellikle üzerinde çalışılan ve genel olarak kabul edilmiş olan bir modeldir. Bu modeli, diğer modellerden ayıran en önemli özellikler; bireysel farklılıkları dikkate alıyor olması ve önemli kişisel özellikleri sınıflandırarak bizlere sunmasıdır (Kocabacak, 2011: 94).

Bu çalışma da işgörenlerin sınıflandırılma işlemi yapılırken Beş Büyük Kişilik Modeli'nin boyutlarından faydalanılmıştır. Bu boyutlar tek tek ele alınmış ve yöneticinin işgörenlerini değerlendirebilmesi için işgörenleriyle ilgili kriterler bu boyutlar içerisinde belirlenmiştir.

Aşağıdaki bölümlerde Beş Büyük Kişilik Modeli'nin tarihsel gelişim süreci ve Beş Büyük Kişilik Modeli'nin boyutları (dışafönlük-ıçedönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık-düşmanlık, sorumluluk/özdisiplin-dağınıklık, duygusal denge-dengesizlik, deneyime açıklık-tutuculuk) ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.2.1 Beş Büyük Kişilik Modelinin Tarihsel Gelişim Süreci

Beş Büyük Kişilik Modeli kişilerin kendilerini ve başkalarını daha iyi tanımlayabilmeleri adına kullanılan sözcüklerin incelenmesini kapsayan ve yaklaşık olarak 50 yıl devam eden araştırmalar sonucunda ortaya çıkan, McCrae ve Costa (1995) tarafından tanımlanmış olan bir kişilik sistemidir (McCrae ve Costa, 1995: 81).

Tarihte kişilik özelliklerini tanımlayan sıfatları belirleyebilmek adına yapılan çalışmalar Francis Galton'la (1884) başlamış; Klages (1926), Baumgarten (1933), Allport ve Odbert (1936), Thurstone, Cattell (1943,46,48) ve Norman'ın (1967) çalışmalarıyla devam etmiştir (Francis Galton, Klages, Baumgarten, Allport ve Odbert, Thurstone, Cattell, Norman; aktaran: John ve diğerleri, 1988: 171).

Beş büyük kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar ilk olarak Francis Galton tarafından ortaya konulan "temel sözcük hipotezi / fundamental lexical hypothesis" ile başlamıştır (Francis Galton; aktaran: John ve diğerleri, 1988: 173). Temel sözcük hipotezi, insanların göstermiş oldukları bireysel farklılıkların dünyada bulunan bütün dillerde kodlanıp kelimeler halinde yansıtılacağı düşüncesinden hareket edilerek kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflama oluşturma çabalarına dayanmaktadır (Goldberg, 1990: 1220). Birçok araştırmaya konu olan sözcük hipotezi filozof

Austin'in, bizim sözcük dağarcığımız insanların nesiller boyu ayırt etmeye değer bulduğu özellikleri barındırmaktadır. Bu çeşitlilik, çok uzun süreli ve yaşayan farklılıkların sembollerini kapsamaktadır. Bu nedenle 1920'lerden beri psikologlar, "kişilerin fenotipik kişilik özelliklerini ayırt etmede bu zengin kaynağa yönelmişlerdir", görüşü ile hareket etmiştir (Somer, 1998: 35). Başka bir deyişle; kişilik özelliklerini tanımlayan bir sınıflandırma yapabilmek adına gerçekleştirilen çalışmalar, kullanılan dilde yerleşmiş olan ve kişilik özellikleriyle ilişkili sıfat ve kelimelerin tespit edilebilmesi amacıyla başlamıştır (Salgado ve diğerleri, 2001: 170). Dillerde, toplumun önemli özelliklerinin adlandırılması düşüncesi, bu amaçla dillerin incelenmesiyle elde edilen sınıflandırma(taksonomi) çalışmaları hep dil hipotezine dayandırılmaktadır (Digman, 1990: 428).

Tarihsel sıralamada Galton'un çalışmaları sonrasında, Alman psikolog Klages ve Baumgarten'in çalışmaları görülmektedir. Klages (1926), dilin özenli bir şekilde analiz edilmesinin kişiliğin daha iyi anlaşılabilmesi adına çok önemli paya sahip olduğunu belirtmiştir ve onun bu görüşü Baumgarten (1933)'in Alman dilinde bireysel farklılıkları anlatabilmek adına kişiliğe ilişkin terimlerin incelenmesine öncülük etmiştir (Klages, Baumgarten; aktaran: John ve diğerleri, 1988: 177). Baumgarten (1933)'in bu girişimleri Almanya'da beklenen ilgiyi görememiştir ancak Allport ve Odbert (1936)'i etkileyerek benzer çalışmaların İngiliz dili üzerinde yapılmasına vesile olmuştur (Baumgarten, Klages, Allport ve Odbert; aktaran: John ve diğerleri, 1988: 180).

Allport ve Odbert (1936), İngilizce'de insanların kişilik özelliklerini anlatabilmek için kullanılan sözcükleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları araştırmaların sonucunda, İngiliz dilinde kişiliği betimleyen sözcüklerin bulunduğu 18.000 kelimeyi kapsayan bir sözlük oluşturmuşlardır. Bu sözlük, sonraki yıllarda da sürecektek olan dil temelli kişilik özellikleri araştırmalarının başlangıcı olarak görülmektedir. Allport ve Odbert, 18.000 kelimedenden meydana gelen bu sözcükler dizisinin çok ayrıntılı olduğu ve kullanım için çok elverişli olmadığı gerekçesiyle bu sözcükleri sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Bu amaçla, Thurstone'un geliştirdiği istatistiksel faktör analizi tekniği ile, ilk olarak, 18.000 kişilik özelliğini tanımlayan sıfatların dört geniş kategori içerisinde gruplandığını tespit etmişlerdir (John ve Srivastava, 1999:113). Allport ve Odbert (1936)'in çalışmaları daha sonraki zamanlarda

büyük bir yankı uyandırarak Cattell'in (1943,1946,1948) sistematik çalışmalarına giden yola öncülük etmiştir (Allport ve Odbert; aktaran: John ve Srivastava, 1999: 115).

Cattell, kişiliği ifade eden kelimeleri betimleme çalışmaları kapsamında Allport ve Odbert'in kişiliği betimleyen sözcüklerin bulunduğu sözlükten faydalanmış ve 18.000 yerine 4500 sözcüğün yer aldığı bir alt küme ile çalışmalarını sürdürmüştür (John ve Srivastava, 1999: 120). Daha sonra kişilik ile ilişkili 4500 sıfatı içerisinde bulunduran formu üniversite öğrencilerine dağıtarak, tanımış oldukları kişileri değerlendirmelerini istemiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda Cattell, faktör analizi tekniğinden yararlanarak 4500 adet kişiliğe ilişkin sıfatları 35 uçlu değişken haline getirmiş ve 12 faktörde gruplandığını gözlemlemiştir. Bu yöntemi kullanarak Allport'un savunduğu, kişiliğin tanımlandığı sözcüklerin yaklaşık %99'u Cattell tarafından elenmiştir. Cattell sonrasında olması gerektiğini savunduğu yeni dört faktör eklemiş ve 16 Kişilik Faktörü (16 PF) yaklaşımını ve ölçeğini geliştirmiştir. Kişilik yapısı ve kişilik tiplerine, uzun yıllar boyunca hakim olan Cattell'in 16 PF Kişilik Faktörü teorisi. Cattell'in 16 Kişilik Faktör teorisinin ardından, kişilik tanımlayıcı sıfatlar üzerine pek çok araştırmalar yapılmış ancak bu araştırmaların faktör analiz sonuçları, faktör sayılarının üç ile yedi faktör arasında yoğunlaştığını gözlemlenmiştir. Örneğin; Fiske, 1949'da Cattell'in çalışmalarında yer alan bulgularda bir hatanın olabileceğini, 16 faktörün gerçekte beş faktörle açıklanabileceğini söylemiştir (Salgado ve diğerleri, 2001: 172).

Beş faktör yaklaşımını gerçekte ön plana çıkaran, önceki çalışmaları tekrarlayarak beş faktör yapısını gözlemleyen 1963 yılında Norman olmuştur. Tupes ve Christal'in araştırma raporu hakkında bilgisi olan Norman, Cattell'in sıfatları ile başlatmış olduğu çalışmalarında kişilik özelliklerini açıklayan beş boyutun varlığını tespit etmiştir. Norman (1963)'in savunduğu bu beş boyut; dışa dönüklük, duygusal istikrar, uzlaşmaya yatkınlık, sorumluluk ve kültürel duyarlılık olarak isimlendirilmektedir. Günümüzde kişiliğin beş ana faktörde incelenmesini sağlayan ve "beş faktör kişilik modeli" olarak bilinen yaklaşımın temelleri 1960'lı yıllarda Norman'ın yapmış olduğu bu çalışmalara dayandırılmaktadır. Ancak 1960'lı yıllardan sonra Goldberg'in (1981) çalışmalarına kadar olan süre içerisinde kişilik çalışmaları 15–20 yıl devam eden bir duraklama evresine girmiştir (Camgöz, 2009: 43-44).

Daha sonra 1980 yıllarında Goldberg'in (1981) kişiliği açıklamak adına sözlükte, birçok sığfa dayanarak yapmış olduğu çalışmada ortaya çıkan beş güçlü faktörden bahsetmesi ve diğer kişilik araştırmalarında bu beş güçlü faktörün etrafında organize edildiğini ifade etmesi ile kişilik çalışmaları tekrar ivme kazanmıştır. Goldberg (1981)'in, Norman'ın önerilerini güncelleştirerek ortaya çıkarmış olduğu beş faktörün ilk dört adedi, Norman'ın faktörleri ile uyum gösterebilmiş fakat beşinci faktör, Norman'ın kültürel duyarlılık faktöründen farklı olup, açık fikirlilik, deneyime açıklık faktörü olarak yorumlanmıştır (McCrae ve Costa, 1987: 86). Dolayısıyla Norman (1963) ve Golderg (1981)'in çalışmaları literatürde kabul gören Beş Büyük Kişilik Modeli ya da Büyük Beşli (Big Five)'nin öncüleri olarak kabul edilmektedir (Friedman ve Schustack, 1999: 155). Özetlenecek olursa; Beş Büyük Kişilik Modeli, temelde bireylerin kişiliklerini tanımlayabilmek adına günlük dilde kullanılmakta olan sıfatlara uyulananan faktör analizinin sonucunda geliştirilmiştir (Cloninger, 2000: 122).

Son yirmi yılda kişilik alanıyla ilgili yapılmış olan araştırmalarda beş faktör yaklaşımı temel paradigma kabul edilmiş ve Costa, McCrae ve Dye (1991), Goldberg (1990,1992), McCrae ve Costa (1987, 1991, 1995) gibi birçok araştırmacı Beş Büyük Kişilik Modeli zerine araştırmalarını sürdürmüşlerdir (Costa, McCrae ve Dye, Goldberg, McCrae ve Costa; aktaran: Somer, 1998: 27). McCrae ve Costa (1991) ve Costa ve McGrae (1997) beş faktör kişilik kuramına boyutsal yaklaşım getiren günümüz kuramcılarındandır. 1978'de geliştirmiş oldukları model ilk olarak yalnızca nörotisizm (duygusal dengesizlik), dışa dönüklük (extraversion) ve deneyime-gelişime açıklık (openness to experience) boyutlarını içerisinde bulundururken, daha sonralarda bu kavramlara ek olarak geliştirilmiş günümüzde bilinen beş faktörlü kişilik modeli ortaya çıkartılmıştır (Yıldızoğlu, 2013: 92).

Digman ve Inouye (1986: 119) beş büyük kişilik modelini; **“Yasa statüsüne yaklaşacak derecede tutarlı bir bulgu”** şeklinde ifade etmiştir. Beş büyük kişilik modeli, geniş bir yelpazede bulunan kişilik yapılarını birbirine entegre ederek farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması; kişilik özellikleri ile davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik biçimde incelenebilmesini sağlayarak, kişiliği beş alt faktöre dayandırıp genel bir tanımlama yapılmasına olanak tanınması yönünden ilgi çekici olmuştur. Bunların dışında model, bireylerarası farklılıkların ortaya

konulabilmesi adına araştırmacı ve uygulamacılar için standart bir dil kullanma olanağı sağlamıştır (Camgöz, 2009: 44-45).

Tablo 3: Beş Büyük Kişilik Özelliklerinin Tarihsel Gelişiminde Rol Alan Bilim İnsanları

Yıllar	Beş Büyük Kişilik Özelliklerinin Tarihsel Gelişiminde Rol Alan Bilim İnsanları
1930'lu yıllar	Thurstone (1934)
1940'lı yıllar	Eysenck (1947)
1950'li yıllar	Cattell (1957)
1960'lı yıllar	Tupes and Christal (1961)
1970'li yıllar	Adcock (1972)
1980'li yıllar	Conley (1985)
1990'lı yıllar	Goldberg (1990)

Kaynak: Jia, H. H. (2008). Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior. Doctoral Dissertation, Southern Illionis University Carbondale, Illionis.

1.2.2 Beş Büyük Kişilik Modeli Boyutları

Kişilik özellikleriyle iş performansı arasında bulunan ilişkilerin tespit edilmesine yönelik gösterilen ilgide beş büyük kişilik modeli önemli bir role sahiptir. Bu model ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi şu şekilde özetleyebiliriz:

Beş Büyük Kişilik Modeli'nin kullanılmasındaki amaç, bireylerin kişiliklerini belirlemek değildir. İş için gerekli yetkinliklere sahip olan adayların uyum düzeylerini, eğitim ve deneyim gibi diğer özelliklerinin dışında, çeşitli pozisyonlar için uyum sağlama olasılıklarını belirleyebilmektir. Bu şekilde, hem adaylar kişisel özellikleriyle uyumsuz işlerde düşük motivasyon ve tatminle potansiyel performanslarının altında çalışmayacaklar, hem de işverenler söz konusu pozisyon için en uygun adayı belirleyebileceklerdir. (Kurtuluş, 2006: 76-82).

Beş faktör kuramı isminden de anlaşılabilir gibi (Duygusal Denge-Dengesizlik, Dışadönüklük-İçedönüklük, Deneyime Açıklık-Tutuculuk, Uyumluluk/Yumuşak Başlılık-Düşmanlık, Sorumluluk/Özdisiplin-Yönsüzlük/Dağımlık) olarak toplamda beş alt faktörde toplanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde belirtilen bu beş faktöre değinilecektir.

Tablo 4: Beş Büyük Kişilik Modelleri

FAKTÖR İSİMLERİ	ÖLÇEK BOYUTLARI
1-Dışa dönüklük	Cana yakın, neşeli
2-Uyumluluk/Yumuşak başlılık	Alçak gönüllü, işbirliğine inanan
3-Sorumluluk/Özdisiplin	Sistemli, azimli
4-Dengelik/Duygusal denge	Rahat, özgüvenli
5-Deneyime açıklık	Analitik düşünen, yeniliğe açık

Kaynak: “Psikolojiye Giriş” Clifford T. Morgan, 13. Baskı, 1999: .313

- **Dışadönüklük-İçedönülük (Extroversion- Introversion)**

Dışadönüklük beş faktör kişilik modelinin ilk faktörüdür. Bu faktörde kişiler genellikle; sıcakkanlı, insanlarla içiçe olmayı seven, sosyal, girişken, hareketli olma gibi özelliklere sahiptirler. Bu kişiler çevrelerinde bol uyarıcılar olmasından hoşnut olurlar, genellikle de neşeli, iyimser duygusal durum göstermeye yatkındırlar (Howard ve Howard, 1998: 2).

Bu boyutu Costa ve McCrae (1985), kalabalığı sevmeye, heyecan arayışı içinde olma, sıcaklık, yeni aktiviteler ve olumlu duygular alt ölçekleriyle temsil etmişlerdir. Saucier (1992) ise, McCrae ve Costa'nın sıcaklık alt boyutunu dışadönüklük faktörünün altında düşündüklerini fakat, birçok araştırmacının bu alt boyutu yumuşak başlılık faktörünün merkezinde gördüklerine dikkat çekmiştir. McCrae ve Costa (1987), bu boyutta bulunan özelliklerden hangilerinin merkezde, hangilerinin çevrede bulunması gerektiğine dair farklı görüşlerin olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; Eysenck'in sosyallik ve tepkisellik özelliklerini ayırmanın faydalı olacağını savunan düşünceler vardır; Hogan'ın ise bu faktörün sosyallik ve girişkenlik olarak ikiye ayrılmasının modeli güçlendireceği yolundaki görüşlerine dikkat çekmektedirler. McFatter (1994) da, bir dizi araştırma sonucunun, dışadönüklüğün fevriyet bileşeninin, sosyallığe nazaran, kurumsal beklentiler yönünde daha kuvvetli ilişkiler gösterdiğine işaret ettiğini belirtmektedir. Goldberg (1993)'in analizlerinde, baskınlık ve aktivite dışadönüklük boyutunun temel belirleyicileri arasındadır. Eysenck de, heyecan arama boyutunu dışadönüklüğün bir alt boyutu olarak ele almışlardır (Sevi, 2009: 37).

Bu boyut Smith ve arkadaşlarına (2001) göre; sosyal etkileşimlerin yoğunluğunu ve niceliğini, hareketliliği, özgüveni, rekabeti ve harekete geçirilme ihtiyacını temsil etmektedir. Zuckerman ve arkadaşları (1988) dışadönüklüğü sosyal katılım ve yakın

ilişki olarak tanımlamışlardır. Royce ve Powel (1983) ise dışadönüklüğü sosyal soyutlanmanın karşıt ucu olarak ifade etmişlerdir (Sevi, 2009: 37).

Johnson ve Ostendorf (1993) ise beş faktör modeliyle alakalı tüm bu tartışmalara bir açıklık getirmek amacıyla; yapmış oldukları çalışmalarda olumlu duygular ile dışadönüklük arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Modelde bulunan sıcaklık ve olumlu duygular dışadönüklüğün boyutlarıdır. Yazarlar sevecen, neşeli, istekli ve dostça gibi enerjisi yüksek ve olumlu duyguların ilk olarak dışadönüklük faktöründen, ikinci olarak ise yumuşak başlılık faktöründen yük aldıklarını belirtmişlerdir. Fakat cömertlik ve sıcaklık gibi daha da ılımlı olumlu duyguların ilk olarak yumuşak başlılık faktörlerinden, ikinci olarak dışadönüklük faktöründen yük aldıklarını söylemişlerdir. Yazarlar liderlik, güç, girişkenlik ve baskınlık gibi özelliklerin de dışadönüklük faktöründen yük aldıklarını ayrıca belirtmişlerdir. En son, tepkisellik, düşüncesizlik ve dikkatsizlik gibi özelliklerin, sorumluluk faktöründen dolayı negatif yönde yük alırken, dışadönüklük faktöründen de yük aldıkları iddiasında bulunmuşlardır (Johnson ve Ostendorf 1993: 563).

Kuramın ölçüm aracı olan Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde bu boyutun ölçümünde kullanılan bazı örnek maddeler Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Dışadönüklük Boyutunun Farklı Yönleriyle İlgili Örnek Sorular

Alt Ölçekler	Özellikler
D1	Canlılık Konuşkan bir insanım. Çocuksu sevinçlerimi dışa vururum.
D2	Girişkenlik Yönetmek isterim. Sosyal ortamlarda başarılıyım.
D3	İnsanlarla etkileşim Kendimle ilgili fazla bilgi vermem Başka insanlarla arada mesafe bırakırım.

Kaynak: Sevi, E. "Psikobiyojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (SFKE) Karşılaştırılması". İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik (Uygulamalı) Psikoloji Ana Bilim Dalı, 2009: 39.

Dışadönük kişilik boyutuna sahip olan bireyler; sosyaller, kararlılar, konuşkanlar ve aktiftirler ve bu kişilerin dış ilişkileri kuvvetlidir. Dışadönük bireyler insanlarla birlikte olmayı çok severler. İçedönük bireyler ise tek başlarına olmaktan mutluluk duyarlar. Dışadönük kişilerin cana yakın, aktif, mutlu, coşkulu ve baskın olma

durumları fazla; mesafeli, durgun, içedönük yalnızlığı tercih etme durumları ise azdır (Yelboğa, 2006: 199).

Dışadönük kişiler toplum içerisinde olmaktan hoşlanırlar. İnsan canlısı, konuşkan, iyimser, eğlenmeyi seven, aktif, riskalabilen, duygularını açıkça gösteren, sevgi dolu insanlardır. İçedönük kişiler ise utangaç, sessiz, sakin, çekingen, ağırbaşlı, mesafeli ve görev odaklıdır (Yürür, 2009: 27).

Dışadönüklük kişilik boyutuna sahip kişiler çoğunlukla sosyaldirler, haklarını savunurlar, iddialıdır, aktif ve konuşkan olma boyutlarına sahiplerdir. Dışadönüklüğün iki önemli bileşeni hırs/tutku ve arkadaş canlısı olma durumudur. Bu boyuta sahip olan insanlar oldukça etkindirler. Bunlar dışında, üstün olma ve ödül kazanma istekleride dışadönük bireyler için temel motivasyon araçlarıdır (Demirkan, 2006: 59-60).

Dışadönük olan kişilerin, grup içerisinde iletişimleri kolaydır. Kaynakların bulunup kullanılması gibi konularda öncülük yaparlar. Kısaca dışadönük kişilerin dış dünyaya açık kişiler oldukları söylenebilir (Soysal, 2008: 419). Dışadönük bireyler dış dünyayla içiçe yaşamayı severler.

Tablo 6: Dışadönüklük Kişilik Özelliğiyle İlgili Belirleyiciler

Dışadönüklük	İçedönük (-)	Dışadönük(+)
Kriterleri		
Sıcakkanlı	İlişkiler resmi	İlişkilerde arkadaşça
İnsan canlısı	Nadir iletişim	Sık sık ilişki arar
İddiacı	Arka planda kalan	Liderlik ruhu
Aktif	Pasif	Enerjisi fazla
Heyecan arama	Düşük heyecan	Yüksek heyecan
Pozitif duygu	Neşesi az	Neşesi bol

Kaynak: Pierce J. Howard ve Jane M. Howard (1998), The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals, 1998: 12.

Tabloya göre, dışadönük olan bireylerin arkadaş canlısı, yüksek enerjili, neşeli oldukları söylenebilir.

- **Uyumluluk/Yumuşak Başlılık-Düşmanlık (Agreeableness- Hostility)**

Beş faktör kişilik modelinin uyumluluk faktörü ikinci kişilik özelliğidir. Uyumluluk faktörüyle; doğru sözlü, alçak gönüllü, ılımlı, güven veren ve özverili gibi özellikler ifade edilir (Howard ve Howard, 1998: 6).

Costa, McCrae ve Dye (1991), yumuşak başlılığında aynı dışadönüklükte olduğu gibi kişilerarası ilişkilere bağlı bir boyut olduğunu belirtmişlerdir. Fakat, dışadönüklülük boyutunun sosyal uyaranların miktarıyla, uyumluluk boyutunun ise ilişkilerin niteliğiyle ilgili olduğunun üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar, uyumluluk faktörünün alt boyutlarını; güven, dürüstlük, itaat, alçak gönüllülük ve merhametli olarak belirlemişlerdir. Ayrıca bu boyutun kişilerarası ilişkilerde etkili olmasının dışında, bireyin kendilik/algısını etkileyip, sosyal tutumlarını ve yaşam felsefesini de geliştirdiğini savunmuşlardır (Costa ve diğerleri, 1991: 890).

Johnson ve Ostendorf (1993) yumuşak başlılığın; çeşitli araştırmacılar tarafından fazlaca istenen özellikleri içerdiğine ve kadın olmakla da ilişkili olduğuna işaret etmişlerdir. Bunun dışında araştırmacılara göre, uyum sağlama anlamında olan terimlerin yalnızca uysal/uysallık teriminin yumuşak başlılık faktöründen yük aldığı belirtilmektedir (Johnson ve Ostendorf, 1993: 565).

Somer ve Goldberg (1999) ülkemizde yaptıkları çalışmalar sonucunda çalışmalarında, yumuşak başlılık boyutunun altında tanımladıkları kişilik özelliklerini, Türk dilinde yer alan, kişilik özelliklerini tanımlamakta kullanılan, sıfatlarla karşılaştırdıklarında bu boyutla bağlantılı faktörler bulduklarını belirtmişlerdir (Somer ve Goldberg, 1999: 435).

Kuramın ölçüm aracı olan Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde bu boyutun ölçümünde kullanılan bazı örnek maddeler Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: Uyumluluk Boyutunun Farklı Yönleriyle İlgili Örnek Sorular

Alt Ölçekler	Özellikler
U1	Hoşgörü Bağışlayıp unutmaya çalışırım. Eleştirileri kızmadan kabul edebilirim.
U2	Sakinlik Telefonu birinin yüzüne kapatmışlığım vardır. Hayal kırıklıklarımın acısını başkalarından çıkarırım.
U3	Uzlaşma Kin tutarım. Başkalarını bağışlamakta güçlük çekerim
U4	Yumuşak kalplilik Başkalarının endişelerini gidermeye çalışırım. Rekabetten çok işbirliğine önem veririm.

Kaynak: Sevi, E. "Psikobiyojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması". İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik (Uygulamalı) Psikoloji Ana Bilim Dalı, 2009: 41.

Uyumluluk kişilik boyutuna sahip olan bireyler; iyi huylu, güvenilir, yardımsever, işbirliğine yatkın ve bağışlayıcıdır. Bu tipin karşı ucunda yardımsever olmayan, inatçı, çabuk parlayan, insanlarla iyi ilişkiler kuramayan kişiler bulunur. Bu tipin boyutlarına sahip olan kişilerde; alçak gönüllük, samimiyet, anlayışlılık ve iş birlikçilik durumu yüksek; şüphecilik, inatçılık, dik başlılık, rekabette ihtiyatlı olma durumu ise düşüktür (Yelboğa, 2006: 199).

Uyumlu kişiler, kalbi yumuşak, huyu iyi, güvenilir, yardımsever, merhametli, kolay kanan dürüst kişileri ifade ederken; uyumlu olmayanlar ise alay eden, kaba, kin tutan, merhametsiz, sinirli ve işbirliği yapmaktan hoşlanmayan kişileri ifade eder. Kişilerin uyumluluk boyutları yüksekse, bu kişiler birlikte yapılan işlerinden hoşnut olurlar, bu nedenle bu tarz grup işlerinde görev alırlarsa verimlilikleri daha fazla olur (Yürür, 2009 :27).

Uyumlu kişiler, arkadaşça davranırlar, işbirliği yapmayı severler ve birlikte çalışmaktan zevk alırlar, hoşgörülü ve kibardırlar, güven verirler, sınırları geniştir ve alçakgönüllüdürler. Bu boyutlara sahip olan yöneticiler çalışanlarını dinlemekten kaçmazlar, onların tüm ihtiyaçlarını karşılayarak, sürekli iletişim halinde olurlar, bu yolla da kişilerin yüksek edim göstermelerini sağlarlar (Soysal, 2008: 419).

Tablo 8: Uyumluluk Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler

Uyumluluk Kriterleri	Uyumlu Olmayan (-)	Uyumlu Olan (+)
Güven	Kuşkulu	Herkesi dürüst ve iyi niyetli gören
Açık sözlülük	İhtiyatlı	Açık yürekli
Özveri	Gönülsüz	Herkesine yardıma hazır
Şikayetçi	Agresif, rekabetçi	Çatışma karşısında teslim olan
Alçak gönüllü	Kendisi üstün gören	Aciz
Hassas, düşünceli	Akılcı	Hassas

Kaynak: Pierce J. Howard ve Jane M. Howard (1998), The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals, 1998: 12.

Tabloya göre, uyumlu olan bireylerin iyi niyetli, çatışmaktan hoşlanmayan ve yardımsever oldukları söylenebilir.

- **Sorumluluk/Özdisiplin - Dağınıklık (Conscientiousness- Undirectedness)**

Beş faktör kişilik modelinin sorumluluk faktörü üçüncü kişilik özelliğidir. Sorumluluk kavramıyla ifade edilen bu özellik, başarıya eğilim ve iç disiplinle alakalıdır. Sorumluluğu yüksek olan kişiler; disiplinli, dikkatli, başarıya duygusu

yüksek, düzenli ve kararlıdırlar (Costa ve McCrae, 1995:28-50). Sorumluluk düzeyi düşük olanlar ise dikkati kolayca dağılan, düzensiz ve tembel kişiler olarak değerlendirilirler (Robbins ve Judge, 2007: 110).

Costa, McCrae ve Dye (1991), kişiliğin bir boyutu olarak özdisiplin /sorumluluğu; 1929 yılında Harston, May ve Maller'in ego gücünün bir yönü olarak, 1953'de de Murray ve Kluckhohn'un ise sorumluluk, istek gücü ve inisiyatif gibi kelimelerle tanımladıklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu boyut, hareketi ve odaklaşmayı, ilerletici ve önleyici yönleri bir arada içerdiği için başlarda bu boyutu sadece yön olarak adlandırmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Özdisiplin boyutunun ilerletici yönü; başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığı olarak görülürken, önleyici yönü olarak ahlaki titizlik ve tedbirlik özellikleri görülmektedir (Costa ve diğerleri, 1991: 893).

Costa ve arkadaşları (1991) özdisiplin faktörünün alt boyutlarını yeterlilik, düzen, başarı çabası, öz disiplin ve tedbirlik diye tanımlamışlardır. Yeterlilikle kastedilen, ehliyetli, makul ve hünerli olmaktır (Sevi, 2009: 42).

Johnson ve Ostendorf (1993) özdisiplin faktörünün pozitif yönlerini; düzenli, tedbirli ve titiz olma, kendini kontrol edebilme, organizasyon becerisi yüksek ve amaca yönelik olma gibi özelliklerden yük aldığını, negatif yönlerinin ise düşüncesizlik, tepkisellik, dikkatsizlik ve dürtü denetiminde zorlanma özelliklerinden yük aldığını belirtmişlerdir. Birçok araştırmacı da bu düşünceyi destekler türden bulgulara ulaştıklarını belirtmişlerdir (Johnson ve Ostendorf, 1993: 568).

Kuramın ölçüm aracı olan Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde bu boyutun ölçümünde kullanılan bazı örnek maddeler Tablo 9'da sunulmaktadır:

Tablo 9: Sorumluluk/Özdisiplin Boyutunun Çeşitli Yönleriyle İlgili Örnek Sorular

Alt Ölçekler	Özellikler
S1	Düzenlilik En ufak ayrıntılara dikkat edilmesini isterim. Her şeyin tam olarak doğru yapılmasını isterim
S2	Kurallara bağlılık Emirlere uyarım Sosyal kurallara karşı koyarım
S3	Sorumluluk/kararlılık Zamanımı boşa harcarım Çalışırken sıklıkla canım sıkılır.
S4	Heyecan arama Beklenmedik şeyler yaparım. Çılgın hayallere dalmaktan hoşlanırım.

Kaynak: Sevi, E. “Psikobiyolojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması”. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik (Uygulamalı) Psikoloji Ana Bilim Dalı, 2009: 43.

Özdisiplin boyutuna sahip olan bireyler hayatlarında sorumluluk sahibi, bağımlı, dikkatli ve disiplinlidirler. Araştırmacıların bazılarına göre sorumluluk boyutuna sahip bireylerin başarılı olma istek ve çabaları oldukça yüksek olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutun zıt tarafını ise, dikkatli olmayan, planlamayı yapamamış, sorumluluk sahibi olmayan ve kurallara uymayan boyutlara sahip bireylerden oluşur. Özdisiplin boyutuna sahip olan bireylerin başarıma eğilimli, sistemli, azimli, hırslı ve titiz olma gibi boyutları yüksek, kolayca dikkati dağılan ve düzensiz olma boyutlarını taşıma durumları ise düşüktür (Yelboğa, 2006: 199).

Özdisiplin duygusu yüksek olan kişiler dikkatli ve başarıma duygusuna sahiptirler. Özdisiplin sahibi olmayan kişiler ise dikkatsiz, plansız ve düzensizdirler (Erkuş ve Tabak, 2009: 217).

Özdisiplin boyutu insanların güvenilirlikleriyle ve kararlılıklarıyla alakalıyken, sorumsuzluk boyutu insanların kararsızlık, tembellik, görevden kaçma ve dikkatsizlikleriyle alakalıdır (Yürür, 2009: 27).

Tablo 10: Sorumluluk/Özdisiplin Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler

Sorumluluk Kriterleri	Rahatsızlık (-)	Odaklanma (+)
Rekabet	Her zaman hazırlıksız hissetme	Etkili ve yetenekli hisseder
Düzen	Organize olamama	Düzenli ve iyi organize olma
Saygı	Rastgele davranma	Vicdanı doğrultusunda hareket etme
Başarıma çabası	Düşük başarıma isteği	Başarıya ulaşmak için çaba harcama
Öz disiplin	Erteleme, sürüncemede bırakma	Görevi tamamlamaya odaklanma
Müzakere	Aceleci	Harekete geçmeden düşünme

Kaynak: Pierce J. Howard ve Jane M. Howard (1998), The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals, 1998: 12.

Tabloya göre, sorumluluk sahibi olan bireylerin görevlerini tam yerine getiren, düzenli ve çalışkan oldukları söylenebilir.

- **Duygusal Denge- Dengesizlik (Emotional Stability- Unsatability)**

Beş faktör kişilik modelinin duygusal denge faktörü dördüncü kişilik özelliğidir. Duygusal denge, bireyin kendi iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelir. Sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmayı hedefleyerek, bireylerin bu hedeflere hangi düzeyde sahip olduklarını göstermektedir. Birey iç dengesini sağlayabildiği ölçüde hayatından tatmin olup, zevk alacaktır (Hayes ve Joseph, 2003:723).

Duygusal denge faktörünün karşıtı olan nörotizm, endişe, kızgınlık, utanma gibi üzüntü verici duyguları içeren olumsuz bir duygu alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok araştırmacı nörotisizmin temelde depresyon, kızgınlık, sıkıntı gibi birçok olumsuz duyguyu kapsadığını düşünmektedir. Diğer araştırmacılar da, nörotisizmi, rasyonel olmayan düşünceler ve başa çıkma mekanizmalarında yetersizlikle bağlantılı olarak gördüklerini belirtmektedirler (Sevi, 2009: 44).

Ülkemizde yapılmış olan çalışmalar sonucunda, bu boyut ile tutarlılık gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Kişiliğin tanımlanmasında da beş faktörden biri olarak bu boyut ortaya çıkartılmıştır (Somer ve Goldberg, 1999: 67; Somer ve arkadaşları, 2002: 89). Boyutun değerlendirilmesinde Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde yer alan bazı maddeler Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11: Duygusal Denge Boyutunun Çeşitli Yönleriyle İlgili Örnek Sorular

Alt Ölçekler	Özellikler
DD1	Duygusal değişkenlik Ruh haline göre hareket ederim Cesaretim çabuk kırılır
DD2	Endişeye yatkınlık Kendimi kolayca tehdit altında hissederim Problemleri olduğundan büyük hale getiririm
DD3	Kendine güvensizlik Kendimi olduğumdan daha aşağıda görünürüm Olayların altında ezilirim

Kaynak: Sevi, E. "Psikobiyojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması". İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik (Uygulamalı) Psikoloji Ana Bilim Dalı, 2009: 46.

Duygusal denge boyutuna sahip olan bireyler hayatlarında güvenli, sakin, endişesiz boyutlara sahiptirler. Boyutun karşı boyutunda olan bireyler ise kararsız, endişeli, mutsuzdurlar. Duygusal dengeye sahip kişilerin genellikle huzurlu olma,

kendine güvenme, sabretme, eleştirilere açık olma ve strese dayanma durumları fazla; kaygılı, sinirli, utangaç olma durumları ise azdır (Yelboğa, 2006: 199).

Duygusal dengesiz kişiler özgüveni az, ürkek, çekingen, asabi, korkuyla yaşayan, çevresiyle uyumsuz, güçsüz ve çaresiz olarak ifade edilirken; duygusal dengeli kişiler ise, sessiz, rahat, güvenilir, güçlü, neşeli, mutlu ve hayatından memnun olarak ifade edilmektedir (Yürür, 2009: 28).

Tablo 12: Duygusal Denge Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler

Duysusal Denge Kriterleri	Esnek (-)	Reaktif(+)
Endişeli	Soğukkanlı	Çabuk endişelenen
Sinirli	Az sinirlenen	Çabuk sinirlenen
Cesaret-kıran	Cesareti nadir kırılan	Cesareti kolay kırılan
Özbilinç	Biliçli	Bilinçsiz
Düşünmeden hareket eden	Fikri zor değişen	Aklı kolay çelinen
Kırılgan	Stresle mücadele eden	Stresle mücadele edemeyen

Kaynak: Pierce J. Howard ve Jane M. Howard (1998), The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals, 1998: 12.

Tabloya göre, duygusal denge sahibi olan bireylerin stresi yönetebilen, bilinç sahibi ve cesaretli oldukları söylenebilir.

- **Deneyime Açıklık-Tutuculuk (Intelligence- Unintelligence)**

Beş faktör kişilik modelinin deneyime açıklık faktörü beşinci ve son kişilik özelliğidir. Deneyime açıklık özelliklerine sahip olanlar genellikle sanatsal, hayal gücü kuvvetli, algılaması güçlü ve yaratıcı eğilimleri yüksek kişilerdir. Deneyime açıklık; orijinal deneyimlere, fikirlere, insanlara ve aktivitelere ilgi duyan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (King, George ve Hebl, 2005:592; Chapman, Talbot, Tatman ve Britton, 2009:579). Deneyime açıklık faktörü düşük olan bireyler, daha gelenekseldirler ve yenilikten bilineni tercih etme eğilimleri daha yüksektir (Aktaş, 2006: 10).

Araştırmacıların üzerinde en az fikir birliğine varmış oldukları faktör deneyime açıklık faktörüdür. Bu faktörü Norman (1963) kültür olarak, Hogan (1994) ve Goldberg (1981) zekâ olarak, Costa vd. (1987) ise deneyime açıklık olarak isimlendirmişlerdir (Tomrukçu, 2008: 33).

Costa ve McCrae (1992), deneyime açıklık ile alakalı kişilik özelliklerini analitik, karmaşık, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişiklikten hoşlanan, merak, özgünlük, fikirlere açıklık ve sanata duyarlılık olarak belirtmişlerdir (Sevi, 2009: 46-47)

Somer ve Goldberg (1999), Türk dilinde kişilik özelliklerini tanımlayan sıfatların yapılarını incelediklerinde beşinci faktörün zekadan çok deneyime açıklıkla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Deneyime açıklık faktörünün; zeki, akıllı sıfatlarından daha fazla gelenekselliğin tersi yenilikçi, çağdaş, modern ve açık fikirlilik gibi sıfatları yansıttığı üzerinde durmuşlardır (Somer ve Goldberg, 1999: 448).

Johnson ve Ostendorf (1993) analitiksel düşünme, ilgi alanları geniş olması, meraklı, kültürlü, yenilikçi, zeki ve bilgili olma gibi özelliklerin deneyime açıklık faktörünün pozitif yönünden yük aldığını; buna karşın, geleneksel ve sıradan olma, kurallara uyma gibi özelliklerin ise bu boyutun negatif yönünden yük aldığını ifade etmişlerdir (Johnson ve Ostendorf, 1993: 575).

Boyutun değerlendirilmesinde Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde yer alan bazı maddeler Tablo 13'de sunulmaktadır.

Tablo 13: Deneyime Açıklık Boyutunun Farklı Yönleriyle İlgili Örnek Sorular

Alt Ölçekler	Özellikler
DA1	Analitik düşünme Düşünmeye iten filmleri severim Olaylar arasında kolayca bağlantı kurabilirim
DA2	Duyarlılık Başkalarıyla pek ilgilenmem İnsanlara yardım etmeyi severim
DA3	Deneyime açıklık Değişkenliklerden hoşlanmam Çılgın fikirlerden rahatsız olmam

Kaynak: Sevi, E. "Psikobiyojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması". İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik (Uygulamalı) Psikoloji Ana Bilim Dalı, 2009: 48.

Kültürlü, meraklı, sosyal, insanlarla çabuk kaynaşan bireyler deneyime açıktırlar. Bu özelliklerdeki kişiler ister yönetici isterse alt departman işgörenleri olsun kendilerine verilen görevleri hemen benimserler. Ayrıca açıklık boyutuna sahip bireyler yaptıkları işleri diğer işgörenlerle birlikte yaparlar ve asla problem oluşturmazlar aksine problem çözme odaklıdırlar (Soysal, 2008: 419).

Açıklık boyutuna sahip bireyler meraklı, başka görüşlere açık ve bilgili olma boyutlarının fazla olması öğrenme edimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kapalılık boyutuna sahip bireyler ise geleneklerine bağlı, yeni fikirlere kapalı, kültürlü olmayan ve ilgisiz olan kişilerdir (Yürür, 2009: 27).

Tablo 14: Deneyime Açıklık Kişilik Özellikleriyle İlgili Belirleyiciler

Deneyime Açıklık Kriterleri	Muhafazakarlık (-)	Deneyime Açık (+)
İsteklik	Ana odaklı	Hayalperest
Estetik	Sanatla ilgisiz	Güzelliğe ve sanata düşkün
Duygular	Duygulara önem vermez	Tüm duygulara değer veren
Hareket	Alışılmışın dışına çıkmaz	Alışılmışı deneyen
Fikirler	Dar entelektüel odaklı	Geniş entellektüelite
Değerler	Dogmatik	Yeni değerlere açık

Kaynak: Pierce J. Howard ve Jane M. Howard (1998), The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals, 1998: 12.

Tabloya göre, deneyime açık olan bireylerin hayal kuran, yeni fikirlere ve değerlere açık, sanatla ilgili oldukları söylenebilir.

1.3 KİŞİLİK İLE İŞ YAŞAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş, ekonomik anlamda, kişinin yaşamını sürdürebilmek ya da belli bir seviyeye yükseltebilmek amacıyla girişmiş olduğu bedensel ve düşünsel çaba, toplumsal anlamda çalışma hayatında başka insanlarla ilişkiler kurarak hep birlikte yaşama çabasıdır. İşletme bilimiyle ilgili daha teknik bir tanımda ise iş, mal ve hizmet üretebilmek adına, düzenli şekilde oluşturulmuş fonksiyonların, bu fonksiyonları da yerine getirebilmeyi üstlenmiş olan kişinin göstereceği performans oranında gerçekleşmiş durum olarak ifade edilmektedir (Isır, 2006: 61).

İş, günümüz dünyasında sağlamış olduğu gelir açısından, ekonomik ve psiko-sosyal faydalarıyla kişinin hayatında vazgeçilmesi pek mümkün olmayan bir öneme sahiptir. İş kişinin hayatında sadece gelir sağlamak için değil, statü oluşturmak, kimlik duygusunu geliştirmek ve saygınlık elde edebilmek adına önemli bir yere sahiptir. İş sahibi olan bireyler, zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerlerinde harcadıkları için kişilik yapıları; örgütün yapısından, ilkelerinden, hiyerarşisinden, kültüründen ve ikliminden etkilenmektedir (Aytaç, 2001: 8).

İş yaşamına yeni katılmış olan bir kişi ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içerisinde yerini alır. Bireyin kişilik yapısıyla, yapacağı iş ve içerisinde bulunmuş olduğu örgüt uyum içinde olursa bireyin iş hayatındaki başarısı yükselir. Aksi durumda işin sonucunda kişinin beklentisi yerine getirilememiş olacaktır. (Isır, 2006: 60).

İş hayatında, kişi üstleneceği rolü benimseyip, sosyalleşme sürecinde iş yaşamına hazırlıklı olursa, örgüt ile bireysel amaçlar arasında bütünlük sağlamak daha kolaylaşacaktır. Çünkü bu süre içerisinde kişiye kazandırılacak olan yeni yetenekler,

bilgiler ve beceriler yalnızca kişinin iş hayatına değil, özel hayatında da kullanabileceği ve davranışlarını bunlara göre şekillendirebileceği konulardır (Aytaç, 2001: 8). Dolayısıyla kişiliğin, kişinin yürütmekte olduğu işini ve çevresini algılayıp değerlendirmesinde etkisinin önemli olduğu söylenebilir.

1.3.1 Kişilik İle İş Arasındaki Uyum

Bireylerin bilgileri, becerileri, yetenekleri ve gereksinimleriyle işlerinin özelliklerinin arasında bulunan uyum iş birey uyumu diye isimlendirilmektedir. Uygun iş için uygun kişi olarak somutlaştırılmış bu fikir çok uzun zaman işletmelerin işgören seçim politikalarını birinci dereceden etkileyen bir yaklaşım olmuştur. İş ve bireyin uyumu kişinin ve işin özelliklerinin birbirleriyle uyumu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yolla birey kişilik özelliklerinin yardımıyla işini etkili ve başarılı şekilde yerine getirebilmektedir (Isır, 2006: 66).

İnsanların sahip oldukları kişilikler birbirlerinden farklı olduğu gibi gerçekleştirecekleri işlerde birbirlerinden farklıdırlar. Bu nedenle bireylerin kişilikleri ile yapacakları işin uygun olabilmesi için birçok çalışma yapılmıştır. Bu konu ile ilgili ön plana çıkan en önemli isim Holland olmuştur. Holland'ın kişilik ve iş uyumu ile ilgili kuramı büyük ilgi görmüştür.

Holland'a göre; iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki vardır. Birey olarak gelecek ile ilgili yapılan planlamadaki ilk adım, kişinin ilgileri, değerleri, tutumları ve becerileriyle öğrendikleridir. İnsanlar doğal olarak ilgilenmiş oldukları işlere yönelmek isterler. Holland'a göre; bireyin değerlerini, ihtiyaçlarını ve motivasyonunu kapsayan kişiliği, iş seçiminde önemlioldukça önemlidir. Holland'ın mesleki meslek tercih kuramında temelde üç özellik yer almaktadır. Bunlar (Isır, 2006:63):

- ✓ Kişiler farklı farklı meslekler tercih etmektedirler.
- ✓ İnsanlar arasında, kişilikleriyle uyumlu işlerde çalışanlar, uyumsuz işlerde çalışanlara oranla daha mutlu ve başarılıdırlar.
- ✓ Doğuştan gelmiş olan kişilik farklılıkları meslek ilgilerini belirleyebilmektedir.

Holland'ın kuramına göre; kişilikle yapılan iş arasında uyum varsa bireyin doyum düzeyi çok yüksek olacaktır ve işi bırakma eğilimi daha düşüktür. Örneğin; sosyal olan bireyler sosyal nitelikli işlerde, geleneksel olan kişiler de kendilerine uygun işlerde çalışırsa daha başarılı ve mutlu olurlar. Benzer şekilde gerçekçi kişilik tipi, bu

kişilik tipine uygun işler yaparsa daha mutlu olacaktır. Fakat sosyal bir tip, realistik kişilerin yapacağı bir işi yaparsa, iş kişiliğine uygun olmayacağı için doyumsuz, mutsuz ve başarısız olması mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2001:109-110). Sonuç olarak bir insanın yapmış olduğu işten doyum alabilmesi ve o işte mutlu bir şekilde çalışmayı devam ettirebilmesi için iş ile bireyin kişiliğinin uyum içerisinde olması gerekmektedir.

1.3.2 Kişilik Ve İş Performansı İlişkisi

İşletmeler, yöneticiler ve işgörenler için iş performansı, temel bir olgudur. İşletmelerin kurum olarak hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektörlerinde rekabet edebilecek gücü kazanabilmeleri için, yapmış oldukları işte, yüksek performansa sahip çalışanlara ihtiyaçları duyarlar. İşletmeler için olduğu kadar çalışanlar içinde yüksek iş performansı oldukça önemlidir. İşlerini gerektiği gibi bitirebilmek ve işlerinde başarılı olmak, çalışanlar için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağıdır. Ayrıca iş performansı, yüksek gelirin, iyi bir kariyerin ve itibarın temel şartıdır (Sonnentag ve Freese, 2002: 8).

İnsan davranışlarının tüm yönlerinde olduğu gibi, işgörenlerin iş performanslarında da kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerin ve içinde bulunmuş olduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar, sahip oldukları işlerini yaptıkları zaman diliminde farklı farklı ortamların ve durumların içinde bulunurlar. İşleriyle alakalı beklentileri, çalışma rolleri, talepleri, iş arkadaşları, yöneticileri, örgüt sistemi ve buna benzer başka bütün durumsal faktörler işgörenlerin davranışlarını etkiler. Tüm bunlarla birlikte yapılan araştırmalar ve günlük tecrübeler, işgörenlerin kişilik özelliklerinin de bu kişisel davranışlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Robertson ve diğerleri, 1999: 10).

1990 yılından bu zamana kadar yapılmış olan birçok araştırmada iş performanları, kişisel özellikler ve çeşitli değişkenler arasında ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırmalar arasında da en fazla ilgiyi gören iş performansı ile kişilik özellikleri arasında ki ilişkidir. Mount ve arkadaşlarına (1998) göre son yıllarda yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin iş performansı, iş ilişkileri üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Örneğin kişilik özellikleri, farklı işler için ölçüt oluşturmada bir temel olarak alınabilmektedir. Diğer taraftan Beş Faktör kişilik modelinin ortaya çıkması ve yaygın kabul görmesi de bu durumu olumlu yönde etkilemiştir. Başka bir deyişle kişiliği tanımlamada “Beş Faktör” kişilik modelinin uluslararası düzeyde kabul ve yeterli görülmesi kişilik, iş performansı, kişilik-iş

ilişkileri ve kişilik-kişilerarası ilişkilerin incelenmesinde yeni bir boyut getirmiştir. Özellikle hizmet sektöründeki gelişmeler, üretim işletmelerinde takım çalışmalarının yaygınlaşması, kişilik-çalışan ve örgüt uyumunu ele alan çalışmaları arttırmıştır (Mount ve diğerleri, 1998: 147).

Yapılan araştırmalarda çalışanların performans ölçütleri ile kişilik özellikleri arasında ilişkiler bulunmuştur. Örneğin dışa dönük kişilik tipi ile yöneticilerin ve satış elemanlarının iş performansı arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Polislerin iş performansı ile dışa dönük kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmamıştır. Benzer şekilde ustalık becerisi ile değişime açık olma kişilik özelliği arasında da olumlu ilişki bulunmuştur. Bu sebeple kişilik, sadece iş performansı ile ilişkili değil; aynı zamanda işten elde edilen tatmin, bağlılık gibi işle ilgili tutumsal sonuçların oluşumunda da etkilidir (Berg ve Feij, 2003: 327; Lee ve Harris, 2004: 53).

1.3.3 Kişilik ve İş Tatmini

İş tatmini, yapılan iş sonucunda çalışanın almış olduğu haz olarak ifade edilmektedir. İş tatminin gerçekleşebilmesi için iş özellikleri ile çalışanın isteklerinin birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. İş tatmini bir çalışanın işinden aldığı hazzın derecesiyle alakalıdır. İnsanların işleri ile ilgili duygularını yansıtan tutumsal bir değişkendir. En basit ifadeyle; iş tatmini, insanların işlerinden hoşlanma derecesidir, insanların işlerinden hoşlanmama derecesi de iş tatminsizliğidir (Yelboğa, 2007: 1).

Beş faktör kişilik modelinin boyutlarından olan uyumluluk ve sorumluluk faktörlerinin iş tatmini ile aralarında pozitif bir ilişki vardır. Bilinçli bireyler, kendi iyilik hallerini güçlendirme potansiyellerinin olacağı, başarı eğilimli durumlarda daha fazla başarı elde edebileceklerdir. Duygusal denge ve pozitif duygusallık düzeyi düşük olan kişiler ise durumun; kendi iyilik hallerinin azalması halinde reddedilerek negatif iş şartları oluşturacağı ve başarısızlıkla sonuçlanacağı düşünülebilir (George ve Brief, 2004: 202).

Birbirinden farklı çevrelerde yetiştirilmiş olan tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan bir araştırmada, gözlemlenen varyansın yaklaşık %30'unda iş tatmini genetik faktörlerle açıklanmıştır. Kişiliğin oluşmasında genetik faktörlerin bir etken olduğu ifade edildiği için iş tatmininin de kişilik özelliklerinden etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Fakat bu sonuç, durumsal faktörlerin önemli olmadığı anlamına gelmemektedir (George, 1992: 185-187). Sonuç olarak iş tatmininin oluşmasında kişiliğin

çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Fakat kişiliğin oluşmasında da genetik faktörlerin etkisinin büyük olduğu bilindiği gibi kişiliğin çevresel faktörlerden de etkilendiği gözardı edilemez bir durumdur.

1.3.4 Kişilik ve Meslek Arasındaki İlişki

İş hayatında zorlanmadan korunma ve kurtulmanın en etkili önlemi, bireyin kişiliğine, yeteneklerine ve becerilerine uygun işi yapıyor olmasıdır. Bu durumun gerçekleşebilmesinin tek yolu da mesleğin doğru seçilmesidir (Köknel, 1993: 332).

Carnegie Teknoloji Enstitüsü'nde yapılmış olan bir araştırmada, 10.000 kişinin verileri incelenmiştir. Veriler sonucunda, başarının %15'inin iş ile ilgili bilgi ve beceriye, %85'inin ise kişilik faktörlerine bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kasatura, 1998: 236).

Kişilik ile meslek arasında bulunan ilişki uyum ve uyumsuzluk şeklinde söylenebilir. Kişilik ve meslek arasında uyumun söz konusu olduğu bir durumda bireyde tatmin düzeyi, motivasyon ve yaratıcılık artacaktır. Fakat uyumsuzluk söz konusu ise bireyin işi konusunda tatminsizlik yaşamaya kaçınılmazdır. Bu durum sonucunda da birey işene karşı yabancılaşma hissetmeye başlayacaktır (Isır, 2006: 68).

Kişilik özelliklerine uygun olmayan mesleği yapmak zorunda kalan bir kişi doyuma ulaşamaz. Bu doyumsuzlukta kişiyi mutsuz edecek ve kişi toplumdan uzaklaşp kendisine yabancılaşmaya başlayacaktır. Yabancılaşma, diğer kişilerden kaçış onların yeganeliklerini bozma ve onları yadsıma durumudur (Bonner, 2000: 21).

Kişilik özellikleri ile meslek arasındaki etkileşim incelendiğinde yabancılaşmanın şu şekilde yaşandığı görülmektedir (Başaran, 2000: 230):

- ✓ Güçsüzlük: Bireyin olaylar üzerindeki denetimini kaybederek; olayların kişiyi sürüklediği; olaylar üzerinde gerçek benliğin yansıtılmadığı duygusuna kapılma durumudur,
- ✓ Anlamsızlık: Kişisel ve toplumsal tüm olayları anlayamama durumudur; kişinin toplumsal etkinliklerden kendisinin çekildiği duygusuna kapılmasıdır.
- ✓ Kuralsızlık: toplumun değerleri ve kuralları, insana anlamsız gelmektedir.
- ✓ Kültürel Soğuma: Kişi, kültürünü benimsemekten kaçma durumuna gelmektedir,
- ✓ Öz soğuma: Kişi, içinden gelmeyerek veya içsel güdülenmeyle ilgisi olmayan, sadece davranmış olmak için davranır,

- ✓ Toplumsal Yalıtım: Kişinin, toplumun onu reddettiği, toplumdan atıldığı duygusuna kapılmasıdır.

Kişiler, iş hayatlarındaki ortamın, iş gereklerinin ve sahip oldukları pozisyonların gerektirdiği kişilik yapılarını özümseme eğilimindedirler. Alınan görevle alakalı önceki değer ve tutumlar farklı olsa da, yapılan işin gerekleri kişiyi belli ölçüde uyuma zorlar. Bu durum, kişinin kişiliğine uygun olduğunu düşünerek kendisinin seçmiş olduğu meslekte olabileceği gibi, kişiliği ile mesleği arasında hiçbir uyum bulunmamasına rağmen kişilerin uyum sağlamaktan başka çaresi olmaması sonucunda da gerçekleşebilir (Isır, 2006: 69).

Sonuç olarak bireylerin yapmış olduğu işten tatmin olabilmesi ve işinin devamı sağlayabilmesi için seçtiği iş, kişiliği ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Ancak bu yolla bireyler iş ve özel yaşamlarında mutlu olabilir ve başarıyı yakalayabilirler.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN DEĞERLENDİRME VE SINIFLANDIRMA

Bu bölümde işgören değerlendirme, sınıflandırma ve bunların temelini oluşturan kriterlerin belirlenmesinden bahsedilecektir. Ayrıca konu ile ilgili literatürde yer alan değerlendirme kriterlerinden örneklere yer verilecektir.

2.1 İŞGÖREN DEĞERLENDİRME

Değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir (Bulut, 2004: 107).

İşgören değerlendirme; bir bireyin, özelliklerine ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1991:67). Günümüzde “çağdaş işgören değerlendirme sistemleri”nde kişiliğinde işe olan yansımalarını dikkate alarak, işgörenler ücrette iyileştirme, terfi, ödüllendirme, taktir etme, eğitim ve geliştirme gibi amaçlar için iş başarılarını ve amaçlarını gerçekleştirebilme dereceleri açısından değerlendirilmektedirler (Bulut, 2004: 107) .

İşgören değerlendirme, hem işletme hem de işgörenler için büyük bir öneme sahiptir. İşletme yönetimi, hedeflerine ulaşmak için işgörenin katkı derecesini belirlemeye gereksinin duyar. Bunun sonucunda da işgören hakkında ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler biçiminde kararlar alır. İşgören açısından önemi ise; işgören çalışmasının karşılığını görmek, çalışanla çalışmayan, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım olmasını ister ve bekler. Bunun dışında, başarı derecesi ile ilgili bilgisi olan işgören, kendisini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağını kazanır. İşgörenin değerlendirilmesi sonucunda, hem işgören hem de işletmenin geliştirilmesi açısından gerekli bilgiler ortaya konmakta ve her ikisi içinde birçok fayda sağlanmaktadır (Canman, 1993:161).

İşletmelerde işgörenlerin sistemli ve biçimsel bir şekilde değerlendirilmeleri ilk olarak 1900’lü yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan, kamu hizmeti veren kurumlarda görülmüştür. Sonraki zamanlarda F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda işletmelerde performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmıştır. 1.Dünya Savaşı yıllarında birçok değerlendirme tekniği geliştirilmiş ve bu tekniklerde kişilik özellikleri kriter olarak

kullanılmıştır, fakat daha sonraki zamanlarda, 1950’li yılların sonrasında, çalışanların üretmiş oldukları iş ya da sonuçlar baz alınarak geliştirilen kriterler Amerika Birleşik Devletleri’ndeki işletmelerde daha yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Türkiye’de ise bu uygulamalar ilk olarak kamu sektöründe başlamıştır ve 80 yıla yakın bir geçmişi vardır. Fakat özel sektörün bu konuyla yakından ilgilenmesi, modern yönetim yöntemlerinin tanınmasıyla birlikte olmuş ve son yıllarda da önemli derecede artış göstermiştir (Özdaban, 2010: 23).

2.1.1 İşgören Değerlendirmenin Amaçları

İşgörenleri değerlemedeki amaç, işletmedeki işgörenleri iyiden kötüye doğru sıralamak değildir; ilk olarak işletmenin amaçlarının astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır. İşletmenin amaçlarının, bütün çalışanlar tarafından asgari seviyede yerine getirilmesi ve herkesin mutlu olabileceği dinamik çalışma ortamının daima muhafaza edilmesidir. Ayrıca tüm bunları yaparken, çalışanların performanslarını geliştirmek ve beklenen verimi veremeyen çalışanların gelişime ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkararak gelişimlerini desteklemek temel hedefler arasındadır (Kadak, 2006: 11).

İşgören Değerlendirme Sistemi’nin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özgen ve diğerleri, 2005: 228-229):

- İşgören performanslarının iyileşmesi yönünde katkı sağlamak,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını saptamak, bu yolla işletmenin daha etkin ve verimli olmasını sağlamak,
- Yöneticilere ücret ile ilgili tüm konularda dayanak oluşturmak,
- İşgörenlerle ilgili yükselme, nakil işten ayrılma gibi konularda yöneticilere yardımcı olabilmek,
- İşe alım, değerlendirme, eğitim gibi insan kaynaklarının çalışmalarına yardımcı olmak,
- İşgörenlerin çalışma motivasyonlarını arttırmaya çalışmak,
- İş tasarımı bulunan hataları tespit etmek,
- Yükselme, ödül verme ya da işten ayrılmalarda yasal bir temelin oluşturulması.

İşgören değerlendirme sistemi eğer doğru şekilde kurulur yönetilirse işgörenler üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

2.1.2 İşgören Değerlendirmenin İşgörenler Ve Örgütler Açısından Faydaları

İşgörenlerin işverenlerinden beklentileri, çaba gösteren ile çaba göstermeyen kişilerin birbirinden ayrılabilmesidir. İşverenin de çalışanlarını birebir gözlemlemesi mümkün olmadığı için çalışan işgörenlerini ödüllendirebilmesi ancak işgören değerlendirme sistemi ile mümkün olabilecektir (Tutum, 1976: 152).

İşgörenlerin nesnel ölçütlere göre değerlendirilmeleri halinde, çalışan işgörenler ile çalışmayanlar arasındaki farklar açıkça işgören tarafından fark edilebilecektir. Bunun sonucunda da, çalışan işgörelere yükselme, transfer veya ücrette iyileşme gibi işgörenin verimliliğini arttırıcı aksiyonlar alınabilir. Bu durumda da işgören motive olacak objektif olarak değerlendirildiği içinde işletmeye olan güveni artacak ve daha verimli çalışma gayreti gösterecektir. Çalışması az olan işgörenler ise işletmenin bu durumdan haberdar olduğunu gördükleri için eksik oldukları yanlarını gidermek için çabalayacak ve işletme içerisindeki konumunu güçlendirecektir (Canman, 1993: 4).

İşletmeler, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için iletişim halinde olan kişilerin bilinçli olarak bir araya gelmelerinden oluşurlar. Bir işletmede çalışmaya başlamadan öncede bireylerin belli hayatları ve alışkanlıkları vardır, fakat bireyler çalışmaya başlayınca dışarıdaki hayatları gibi değilde, o çalışma ortamına uygun, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik davranışlar bulunmak zorundadırlar. İşgören değerlendirme aracılığıyla da işgörenlerin dışarıdaki davranışlarından ne kadar uzaklaşarak, hedeflerini gerçekleştirmek adına davranışlarına ne kadar yön verebildikleri ölçülebilecektir. Bütün işletmelerde işgörenlerle alakalı yükselme, ücrette iyileştirme ya da yer değiştirme gibi birçok karar alınmaktadır. Bu kararların alınmasında en önemli unsur objektif ölçütlerin oluşturulmasıdır. İşgören değerlendirme sonuçları bu ölçütlerin oluşturulabilmesini sağlayacaktır. İşgören değerlendirmesinin işletme için başka bir faydası hizmet içi eğitimlerin planlanması için kaynak teşkil etmesidir. İşgören değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan eksiklikleri giderebilmek adına işgörelere ne tür eğitimlerin daha faydalı olacağı kararı verilecektir (Kılıç, 2007: 12-13).

2.1.3 İşgören Değerlendirme Yöntemleri

İşgören değerlendirme yöntemlerini geleneksel yöntemler ve modern yöntemler olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkün olacaktır. Değerlendirme

yöntemlerinin sınıflandırılması McGregor'un X ve Y kuramlarına dayandırılmaktadır. McGregor'un X kuramı der ki; insanlar çalışmaktan ve sorumluluk almaktan hoşlanmazlar, bundan dolayıda işgörenlerin çalışması ancak yöneticilerin onları zorlamasıyla mümkün olacaktır. X kuramına dayandırılan geleneksel değerlendirme yöntemlerinde işgörenin iş başarılarıyla birlikte kişilik özellikleri de değerlendirilmektedir. McGregor'un Y kuramı der ki; kişi doğuştan tembel değildir, uygun şartların sağlanması durumunda her insan kendini geliştirir ve sorumluluk almayı öğrenir. Y kuramına dayandırılan modern değerlendirme yöntemlerinde amaç, işletmenin hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin bütünleştirilerek işletmenin gelişmesini sağlamaktır (Kılıç, 2007: 13).

İşgörenlerin değerlendirilmesine yönelik literatürde incelenen ve kullanılan yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

2.1.3.1 Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler, yalnızca bireylerin kişilik özelliklerinin ve yeteneklerinin temel alındığı belli standartlar kapsamında kurulmuş olan yöntemlerden oluşmaktadır. Geleneksel yöntemlerdeki ortak özellik; değerlendirmelerin gizli olması, değerlendirilenlerin sürece aktif olarak katılım sağlamamaları ve değerlendirmelerde denetimin, cezanın ve ödüllendirmenin olmasıdır. Geleneksel performans yönetimi sistemlerinde işgörenler, geçmiş performanslarına göre iyi-kötü, başarılı- başarısız diye ayrıma tabi tutulmakta; bu ayrıma göre de işgörelere ödül ya da ceza ile geri bildirimde bulunmaktadır (Eymür, 2009: 54).

• Grafik Dereceleme Yöntemi

İşgörenin, en yakın üstü tarafından değerlendirmesi şeklinde gerçekleşen, oldukça eski olan ve çok sık bir geleneksel değerlendirme yöntemidir. İşletmelerin başarı değerlendirmede kullandıkları en basit teknikler arasında bulunan grafik dereceleme yöntemi, bir iş grubunu oluşturan çalışanların genel şekilde değerlendirilmesinde kullanılabildiği gibi, belirli başarı faktörlerini baz alarak herbir çalışanın ayrı ayrıda incelenebilmesine imkan tanımaktadır. Grafik değerlendirme yönteminin kullanılmasıyla geliştirilebilecek olan ölçeğin basit kontrol listesi olarak görülmesi doğru değildir, çünkü düzenlemenin iyi yapılması halinde bu ölçekle çok yönlü analizlerin yapılabilmesi mümkün olacaktır (Mondy ve diğerleri, 2002: 289-291).

Grafik dereceleme yönteminde, işletmenin bir bölümünde ya da küçük bir işletmede çalışmakta olan kişiler listede alt alta yazılır ve karşılarında bulunan yetersiz, çok yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli gibi beş ölçekli değerlendirme tablosuna işaretleme yapılır. Bu yolla birtek tabloyla kişilerin performansları görülebilir ve diğerleriyle kolayca karşılaştırılabilir (Torun, 2013: 85).

Grafik Dereceleme Yöntemi'nin avantajlarını şu şekilde sıralanabilir (Pınar, 2012: 38):

- Yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması kolaydır,
- Değerlendirme, kısa sürede gerçekleştirilebilir, bu nedenle işletme için maliyeti azdır.

Grafik Dereceleme Yöntemi'nin dezavantajını şu şekilde sıralanabilir:

- Kriterlerin bazıları sayısallaştırılamaz, bu nedenle işgörenler arasındaki farklar bazen ortaya çıkartılamaz.
- Farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış olan değerlendirmelerin birleştirilmesi ihtiyacı söz konusu olduğunda, bir gruptaki en iyi işgörenin gerçekte başka bir gruptaki en zayıf grubun altında kalması durumu bu yöntemde olasıdır.

Tablo 15 : Grafik Derecelendirme için örnek tablo

Adı Soyadı :	Tarih:			
Çalıştığı Bölüm :				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi
1. Yapılan İşteki Kalite				
2. Yenilikçi – Yaratıcılık				
3. Çalışma arzusu				
4. Eğitim ve bilgi düzeyi				
5. Grup çalışmalarındaki başarı				
6. Liderlik düzeyi				
7. Dürüst olma				
8. Problem çözme				
9. Uyumluluk ve esneklik				
10. Potansiyel				
Diğer....				

Kaynak: Pınar B. (2012) “İş Tasarım Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi” Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s:39. İstanbul.

- **Kontrol Listesi Yöntemi**

İşaretleme listesi olarak bilinen bu yöntemde, değerlendirilecek olan işgörenlerin nitelikleriyle ve davranışlarıyla alakalı çok sayıda tanımlayıcı ifadenin

bulunduğu bir liste kullanılır. Bu listede bulunan tanımlayıcı ifadeler “evet” veya “hayır” cevaplarının alınabileceği şekilde düzenlenir. Kontrol listesinde bulunan her soruyu için değerlendiricinin bilgisi dışında farklı ağırlıklar verilebilir. Çünkü değerlendiricinin her sorunun ağırlıklarını bilmesi performans değerlendirmede karşılaşılabilecek hatalara düşmesine sebep olabilir. Bu yöntemin zor tarafı her bir iş bölümü için ayrı ayrı soru listesi hazırlamanın fazla zaman almasıdır. Aynı zamanda da tanımlayıcı ifadeler her değerlendirici tarafından farklı farklı yorumlanabilir (Yılmazgil, 2012: 31).

Tablo 16 : Kontrol Listesi Yöntemi için örnek

<p>İŞTEKİ NİTELİK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titiz çalışanve dakik • Özenli çalışma ve çok az hata • Çalışmada genellikle asgari standartlar sağlanamıyor. Titiz değil.
<p>İŞTEKİ NİCELİK</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşteki hacim çok iyi • İşteki hacim ortalamanın üstünde • İş hacminde asgari standartlar sağlanamıyor. • Asgari standartlar altında. Düzeltilmesi için çok çalışma gerekli.
<p>İŞTEKİ BİLGİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşte uzman. Üst derecede bilgiye sahip • İş bilgisi yeterli Nadir olarak yardıma ihtiyacı var. • İşteki asgari standartları yerine getirebilecek bilgiye sahip • Bilgi düzeyi oldukça sınırlı. Çok fazla yardıma ihtiyacı oluyor..
<p>SORUMLULUK</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşini çok iyi şekilde planlıyor ve yürütüyor. • İşini iyi planlıyor ve yürütüyor. Çok az yardıma ihtiyacı oluyor • Bazen yol gösterilme ihtiyacı hissediyor. • Yol gösterilmediğinde işini devam ettiremiyor. • Yol gösterilmeye her zaman ihtiyacı var.

Kaynak: Pınar B. (2012) “İş Tasarım Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi” Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s:45. İstanbul.

• Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemin birçok uygulama şekli bulunmaktadır. En çok kullanılanı, işgörenlerin işin gerektirdiği sorumlulukları ve görevleri nasıl yerine getireceklerini belirten ifadelerin değerlendirmeci tarafından sıralanması şeklindedir. Bu ifadelerden hepsinin ayrı ayrı bir değeri vardır, bu değerlerde genellikle değerlendirmeci tarafından bilinmemektedir. Değerlendirmeci ifadeler arasındaki sıralamayı yapar, son değerlendirmeyi ise insan kaynakları bölümü yapmaktadır (Albayrak, 2015 :13).

Yöntemde, kontrol listesindeki ifadeler, değerleyicinin değerlendireceği kişiyi en fazla tanımlayan ve en az tanımlayan ifadeleri seçebileceği gruplar oluşturacak şekilde

bir araya getirilir. Genellikle değerleyici, grupta yer alan iki ifadeden birini seçmek zorunda kalır. Her bir işgörenin toplam puanı, değerleyicinin seçtiği tanımlara özel bir puanlandırma uygulaması sonucu elde edilir. Böylece bu yöntemin temeli, işe yönelik yapılan benzer davranışların aynı geçerlilikte olmadığına, söz konusu davranışlardan daha etkili olanın daha fazla geçerliliğe sahip olacağına ve dolayısıyla daha fazla puan verileceğine işaret etmektedir. Uygulanması pratiktir ve ekonomiktir. Zorunlu seçim yöntemindeki dezavantaj: işgörenin durumunu belirten bir seçeneğin olmaması halinde bile bir işaretleme yapmak zorunda olmasıdır. Bu durum işletmedeki işgörenler arasındaki farkın değerlendirilebilmesi için bir engeldir (İlgar, 2014: 39).

- **Kritik Olaylar Yöntemi**

Kritik olaylar yönteminde, değerleyici tarafından işgörenin iş başındaki durumları gözlemlenir, onun etkili ve etkisiz yönleri belirlenir ve kayıt edilir. Bu kayıtlar, iş esnasında olan, işgörenin başarılarını ya da başarısızlıklarının belirlenmesini sağlayan olaylardır. Kayıtlar, işgörenin iş davranışlarıyla ve çalışma koşullarıyla ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin kişilik özelliklerinden ziyade işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Helvacı, 2002: 165).

Bu yöntemle, belli bir dönemde işgörenin tutum ve davranışlarının gözlemlenmesi söz konusu olduğu için değerlendirme objektiftir; yapılan gözlemlerden elde edilen verilere göre davranışlar ve olaylar ilgili herhangi olumsuz bir sonuç işgörene iletilmekte, bu yolla da ona eğitimi konusunda destek olunarak onun olumlu yönde gelişimine yardımcı olmak istenmektedir. Yöntemin dezavantajları; işgörenler sürekli olarak gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Ayrıca bu yöntem aracılığıyla işgörenler arasındaki performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir (Yasit, 2014: 25-26).

Tablo 17: Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği

İŞTEKİ GÖREVLER 1.Etkililik a) Belirli görevlerin yerine getirilmesinde çok başarılı b) Görevlerinde çok az hatayla sonuca ulaşabiliyor. c) Verilen görevleri anlayabiliyor. d) Kendine verilen görevlerle işletmedeki diğer görevlerin arasındaki ilişkiyi anlıyor. 2.İşteki Bilgi Düzeyi a) İş ile alakalı alanlardaki bilgiye sahip b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip c) Alanıyla alakalı güncel gelişmelerden haberi var d) Alanıyla alakalı diğer mesleki kuruluşlardaki çalışmalara katılım sağlıyor.
İNSANLARLA İLİŞKİLER 1.İletişim a) Karışık sorular karşısında mantığa yatkın, pratik ve anlaşılır öneriler sunuyor b) Yazılı ve sözlü iletişimde iyi c) Örgütsel konulardaki becerilere sahip d) Meslektaşlarına gerektiği şekilde bilgi veriyor. e) Diğer insanlarında duygularını anlamaya çalışıyor ve onlarla ilgileniyor 2.Başkalarıyla İlişkiler a) Başka çalışanlara karşı saygılı b) Örgütteki ilişkilerin önemli olduğunu farkında c) Toplu çalışma ortamından hoşlanıyor

Kaynak: Yasit, M. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim: Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi**

İkili Karşılaştırma Yönteminde, değerlendirilmesi yapılacak olan işgörenlerin isimleri sayfanın en soluna liste halinde yazılır. Daha sonra, önceden belirlenmiş olan performans kriterine göre değerlendirmeci, liste bulunan ilk kişi ile ikinci kişiyi karşılaştırır. Eğer değerlendirmeci ilk işgörenin ikinci işgörenden daha çok ürettiği kararını verirse ilk işgörenin isminin karşısına (+) işaretini koyar. Daha sonra değerlendirmeci ilk işgöreni aynı kriterlere göre listede bulunan diğer bütün işgörenlerle karşılaştırır. Bütün karşılaştırmalarda daha fazla üretim yapmış olan işgörenin isminin karşısına (+) işareti konulur. En sonunda en fazla (+) işareti alan işgörenin performansı en yüksek, en az (+) işaret alan işgörenin performansı ise en düşük olarak belirlenir. İşgören sayısı çok olan işletmelerde uygulanması çok zaman alıcı ve zor olduğu için tercih edilen bir yöntem değildir (Bakırcı, 2016: 46).

2.1.3.2 Modern Değerlendirme Yöntemleri

Modern değerlendirme yöntemleri, modern yönetim düşüncesinden yola çıkılarak, geleneksel değerlendirme yöntemlerindeki uygulama sıkıntılarını ortadan kaldırmak, daha objektif değerlendirmelerin yapılabilmesini sağlamak ve ortaya konmuş performans ile işgörenin geleceğinde gösterebileceği performans potansiyelini ölçülebilmek amacıyla geliştirilmiştir (Eymür, 2009: 52).

- **Psikolojik Test Yöntemi**

Psikolojik testler aracılığıyla kişilerin zihinsel yeteneklerinin, bedensel becerilerinin, kişilik özelliklerinin, bilgi düzeylerinin ve ilgi alanlarının analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu testler yalnızca işgörenlerin değerlendirilmesinde değil, yeni işe alımlarda adayların gösterebilecekleri performans potansiyelerini ölçülebilmek adına da kullanılabilir. Bu yolla hem işgören adaylarının iş için uygun niteliklere sahip olup olmadıkları anlaşılabilir, hemde işgörenlerin işleriyle ne kadar uyumlu oldukları ölçülebilmektedir. Psikolojik testler genellikle yönetsel pozisyonlar, üst yönetim için kullanılmaktadır, çünkü uygulanması oldukça maliyetlidir (Albayrak, 2015: 16-17). Yapılan uygulama sonucunda elde edilen veriler aracılığıyla, işgörenin gelecekte ne olacağı, işletmedeki ve işteki gelişmelere uyum sağlayıp sağlayamayacağı, işletmenin kültürüyle uyumu gibi konularla ilgili tahminlerde bulunulabilir (Uğur, 2003: 233).

- **Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin geçmişteki çalışma performansını değerlendirmenin yanısıra, gelecekteki çalışma performansını da tahmin edebilmeyi amaçlamaktadır (Yılmazgil, 2012: 34). Daha çok, büyük sorumluluklar gerektiren işlere yönelik olarak üst kademe yöneticilere uygulanır. Bu yöntem, değerlemeye alınan işgörenlerin yükseltilme durumunda gelecekteki işlerini nasıl yapacaklarıyla ilgili bir karar vermeye temel olabilecek bilgileri sağlar. Lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları ve on dakikalık tartışma gibi uygulamaları içerir. İşgörenlerden oluşturulan grup, etraftan soyutlanacakları ve 1-3 gün kadar çeşitli yöntemlerle sınanacakları bir mekana yerleştirilir. Bu süreçte, işletme yöneticisi ve değerlendiriciler bu kişileri değerlendirmeye tabi tutarlar (İlgar, 2014: 43).

Değerlendirme merkezi yönteminin yararlarını şu şekilde sıralanabilir (Albayrak, 2015: 18-19):

- Değerlendirmeyi yapan kişiler sıradan bir görüşmeyle elde edilebilecekleri bilgilerden daha fazla bilgi edinirler,
- Yöntem, işgörenin stresle mücadelebilmesi, daha rahat ilişki kurabilmesi, iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi için uygun ortam sağlar,
- İşgörenlerin değerlendirme sürecine kadar hazırlanmak için zamanlarının olması onların gerginliklerini azaltır,
- Değerlendirme merkezleri işgörenler için öğreticidir ve deneyimdir,
- Yöntem işgörenler için daha özel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi adına önemlidir,
- İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı sağlar,
- İletişimin Daha etkin olması sağlanır,
- Kültürel olarak değişim sağlanır.

Değerlendirme merkezleri yönteminin zararları arasında da maliyetli olması ve fazla zaman alması gibi olumsuzluklar söylenebilir (Uğur, 2003: 233).

- **Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, işletmenin amaçlarıyla kişinin amaçları arasındaki var olduğu bilinen çelişkinin en aza indirilmesi ve kişiyle örgütü birleştirmek için geliştirilen “amaçlara göre yönetim” akımından yola çıkılarak Peter DRUCKER tarafından geliştirilmiştir (Kılıç, 2007: 21).

Amaçlara göre yönetim temelde altı adımdan meydana gelmektedir. Bu adımları şu şekilde sıralanabilir (Torun, 2013: 91):

İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki dönem için işletmenin gelişim planının ve amaçlarının belirlenmesidir.

Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Her bölüm yetkilisi kendi bölümüne ait hedeflerini belirler.

Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Her bölüm yöneticisi kendi bölümüne ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırır. Gelişimler ve gereksinimler belirlenir, işgörenlerin bölümlere göre dağılımları yapılır.

Faaliyet Planlaması: Her Bölüm yöneticisi kısa dönemdeki performans hedeflerini, yani bölümün neler yapacağını belirler.

Sonuçların Ölçümü: Bölüm yöneticileri bütün işgörenlerden beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçları karşılaştırırlar.

Feedback: İşgörenlerden beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Sonuçlarda herhangi bir farklılık gözlemleniyorsa, sonraki aşamalar için sonuçların düzeltilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilir.

- **Takıma Dayalı İşgören Değerlendirme Yöntemi**

Son zamanlarda, iş hayatındaki verimliliğin artırabilmesi ve farklılıkların oluşturulabilmesi adına takım ve proje bazlı çalışmaların önemi artmıştır. Bu durum işletmelerde işgörenlerin değerlendirilmelerine de yansımaktadır. Takım halinde çalışan departmanlarda hem takım değerlendirilebilmekte hem de takımı meydana getiren kişilerin işgörenleri ölçülebilmektedir (Albayrak, 2015: 19).

Takıma dayalı işgören değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır (Pınar, 2012: 50):

Takım olarak başarı sağlanan, süreç kalitesinin esas alınmasıyla gerçekleştirilen süreç geliştirme miktarı: Takımın başarmış olduğu başarılı süreç geliştirme miktarı; çıktılara, sonuçlara, sürece ve müşteri tatminine bakılarak ölçülür. Bu ölçülerin tamamı ağırlıklandırılır ve tek puan haline getirilir. Oraya çıkan puan takımdaki tüm üyelere tahsis edilir.

Takımdaki sürecin geliştirilmesi çabalarına bireylerin katkıları: Bireylerin katkıları; takım olarak yapılan toplantılarda, bireylerin yapacakları süreç analizini içerebilir. Yapılan tüm katkılar takımın performansına yansımaktadır.

Sürecin geliştirilebilmesi ve takıma katkı sağlanabilmesi adına çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Kişinin süreci iyileştirebilmek adına geliştirilmek istenen işgörenlerin yetenekleri bakımından harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirilmedeki amaç, çalışan kişinin gelişiminin farkına varılarak ödüllendirilmesidir.

- **360 Derece İşgören Değerlendirme Yöntemi**

360 derece değerlendirme yöntemi, işgören performanslarını farklı açılardan değerlendirmekte, dengeli bir görüntünün elde edilebilmesi adına çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 11). Bu yöntem(çoklu değerlendirme), işgörenlerin performanslarıyla alakalı geribildirim sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu süreçte, bir astın tek bir kaynağa göre değerlendirilmesi yerine, birden çok kaynaktan gelen değerlendirmelerin, bir havuzda bir araya getirilerek sunulması söz konusu olmaktadır. Bununla, geribildirimlerdeki

doğruluğun ve güvenilirliğin artırılması amaçlanmaktadır. 360 derece değerlendirme yöntemi sayesinde işgörenlerle ilgili diğer kişilerden toplu bilgi edinilmektedir. Bu toplu kaynak içerisinde astlar, üstler, mesai arkadaşları ve müşteriler yer almaktadır (Edwards, 1996: 5).

360 derece değerlendirme yöntemi yalnız başına bir değerlendirme sistemi değildir, işletmeler bunu sadece bir değerlendirme metodu olarak kullanmazlar. İşletmede bulunması gereken, birlik olma duygusundan şeffaflık ilkesine kadar birçok konuyu etkilediği kabul edilmektedir. 360 derece işgören değerlendirmenin bu kapsayıcı yönü onun en fazla tercih edilmesinin sebeplerindedir. İşgören değerlendirmenin yanında bu sisteminin asıl amacı, çalışanlar için farklı kaynaklardan görüşler alarak onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmektir (London ve Smither, 1995: 807). Yöntem, işgörenlerin iyi yönlerini de geliştirilmesi gereken yönlerini de anlamalarına yardımcı olur. Bu nedenle yöntem, işletmenin kullanmış olduğu işgören değerlendirme yöntemlerinin bir alternatifi değil, tamamlayıcısı niteliğindedir (Şentürk, 2015: 35).

İşletmelerin bu yöntemi kullanarak işgörenlerini değerlendirmelerindeki avantajları şu şekilde sıralanabilir (Bulut, 2004: 107):

- İşgörenlerin performanslarında iyileşmeye yönelik geri bildirim sağlar,
- İşgörenlerle müşteriler arasındaki iletişimle ilgili bilgi alınmasını sağlar,
- İşletmede kişisel ilişkilerin gelişmesinde fayda sağlar,
- Değerlendiricilerin sayılarının fazla olmasına imkan tanır,
- İşgörenlerin yapmış oldukları işlerin çevrede bulunanlarca nasıl algılandığının görülmesine imkan verir,
- Üstler çalışanlarının yetenekleriyle ilgili daha geniş bilgiye sahip olurlar,
- İşe göre çalışandan ziyade, çalışana göre işin olmasına önem verilir.

Yöntemdeki dezavantajlar; değerlendirilen yönetici çoklu değerlemeden kaynaklı kendini baskı altında hissedebilir ve değerleyen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenemezse sonuçlara olan güven azalabilir, bunun dışında değerlendirme gruplarında kendi çıkarlarını ön planda tutabilirler (Albayrak, 2015: 18).

2.1.4 İşgören Değerlendirme Hataları

Geleneksel işgören değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı işletmelerde birçok ortak sorun yaşanmaktadır. Bunlar; seçilmiş olan kriterlerin subjektif

değerlendirmelere sebep olmaları, kullanılan skalada değerleyicilerin yüksek puanlara yönelmeleri ve çan eğrisiyle bu sorunun çözüme kavuşturulup kavuşturulamayacağı, sonuçların kariyer planlamayla ve ücretlemeyle ilişkilendirildiğinde yaşanan sorunlar bunlardan birkaçıdır. Hedeflerle değerlendirmeye giden işletmelerde de sorunlar hemen hemen aynıdır. Hedef saptamadaki zorluklar, hedeflerden puanlara geçiş gibi. Son olarak yetkinliklere dayalı işgören değerlendirmede de belirlenen yetkinliklerin, geleneksel değerlendirme kriterlerinden veya faktörlerinden çok farklı olmadığı görülmekte, bunlarda beraberinde birtakım hataları getirmektedir (Özdaban, 2010: 28).

İşgören değerlendirme öznel bir çalışmadır ve birçok faktörden etkilenmektedir. Yöneticilerin, işgören değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütmeleri ve hata ihtimalini arttıran faktörleri tanımaları, değerlendirmedeki hatalarını en aza indirmelerini sağlayacaktır (Helvacı, 2002: 160).

İşgören değerlendirmede yapılabilecek muhtemel hatalar şu şekilde sıralanabilir:

- **Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları**

Merkezi eğilim hataları, yöneticilerin bütün çalışanları, performanslarına bakmadan yalnızca değerlendirme ölçeğindeki orta noktasının yakın konumlarında değerlendirmeleridir. Böyle bir durumda birçok çalışan beşli bir ölçekte (1= mükemmel, 5= çok kötü) orta noktada bulunan 3 aralığında değerlendirmiş olunacaktır. Genellikle insanlara yönelik ölçümlerde bireyi ortalama verilerin çevresinde düşünmek, onları ortalamaya yakın görmek, sonuçların hatalı olmasına sebep olacaktır. Merkezi eğilim hatası, bütün bireyleri ortalama ya da vasat olarak görmekten kaynaklanır. Bu durumda oldukça sakıncalı durumlara sebep olmaktadır. Çünkü işgören değerlendirme sürecinde en önemli amaçlardan biri de çalışanların aralarındaki iş başarı farklılıklarını saptayabilmektir (Şentürk, 2015: 11).

- **Hale Etkisi**

Hale etkisi yöneticinin işgörenlerinin bir alandaki başarı ya da başarısızlık durumlarını genellenerek başka alanlarda da onları bu duruma göre değerlendirilmeleridir. Bir yöneticinin hale etkisinin altında kalması demek; işgörenin olumlu bir davranışından etkilenerek onun diğer tüm davranışlarının da olumlu olacağını düşünmesi demektir. Bu durumun tam tersi de olabilir. Bir işgören bir işi yaparken, işin birçok yönünde başarılı iken bir yönünde başarısız ise ve yönetici bu başarısız yönden etkilendiyse, bu yönü ön plana çıkararak işgöreni başarılı yönde

olduğu konularda da olduğundan düşük değerlendirilebilecektir. Bu tür hataların önüne geçebilmenin yollarından bir tanesi işgörenlerin birden fazla üst tarafından değerlendirilmeleridir (Kılıç, 2007: 26).

- **Tolerans ve Katılık**

Tolerans, işgörenlerin değerlendirmelerini yapan kişinin performansını gerçekten daha fazla göstermesidir. Bu durum değerlendiricinin aşırı iyi niyetinden, işgöreni işe teşvik edeceğini düşünmesinden, veya iyi geçinmek isteğinden kaynaklanabilir. Fakat böyle bir durum sonucunda işgörenin performansındaki eksik yönlerin görülmemesi ya da doğru geri beslemenin öneminin göz ardı edilmesi gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilir (Albayrak, 2015: 21).

Toleranslı davranışın temelde üç sebebi vardır. Bunlardan ilki, değerlendiricilerin konuya ilgisiz veya uzak olması nedeniyle, çalışan hakkında yeterince bilgiye sahip olmamasından kaynaklı bol puan vermesidir. İkincisi, değerlendirmeyi yapan kişinin vicdani özelliklerinin ağır basması sonucunda, işgörelere gerçekçi bakmak yerine daha merhametli davranmalarıdır. Üçüncüsü ise, bazı üstlerin değerlendirme sistemlerine ya da sorunlara karşı olmalarıdır (İlgar, 2014: 55).

Katılık ise değerlendirmeyi yapan kişinin, işgörenlerin sadece eksik, aksak ve zayıf yönlerine bakarak işgörenleri bunlara göre değerlendirmesidir. Bu durum sonucunda, işgören kendisinin olduğundan daha düşük değerlendirildiğini gördüğünde işinden soğuyabilir ve performansı düşebilir (Albayrak, 2015: 21).

- **Ortalama Eğilimi**

İşgörenlerin değerlendirmesinde karşı karşıya kalınan başka bir sorun ise ortalama eğilimi başka bir ifadeyle merkezde yığılma etkisidir. Ortalama eğilim, değerlendirmeyi yapan kişilerin değerlendirme sırasında uç basamaklar yerine daha ortaya yakın olan yeri tercih ederek herkesin vasat olarak değerlendirme eğiliminde olması şeklindeki değerlendirmeleridir. Hiçbir bireyin performansının “çok iyi” veya “çok kötü” olarak değerlendirilmemesidir. İşgören değerlendirmelerinde en fazla karşı karşıya kalınan sorunlardan bir tanesidir. Bu yönde bir değerlendirmenin ne işgörelere ne de yöneticilere hiçbir faydası olmamaktadır. Çünkü bu türdeki bir değerlendirmede hem işgörenler kendilerini geliştirebilme fırsatını kaçırmaları hem de yöneticiler işgörenlerin performanslarıyla alakalı geçerli bir bilgiye ulaşamayıp onlarla ilgili

verilmesi gereken kararlara temel oluşturacak bilgilerden mahrum kalırlar (Yılmazgil, 2012: 41-42).

- **Kişisel Önyargılar**

İşgörenlerin değerlendirmelerinde yapılan hatalardan bir tanesi de bazı yetersiz değerlendiricilerin kendi dini düşüncelelerini, dil, ırk, cinsiyet gibi önyargılarını değerleme sistemine yansıtmalarıdır (Albayrak, 2015: 21). Bu hata diğer hatalara oranla düzeltilmesi en zor olanıdır. Çünkü edinilmiş olan bir önyargıyı kırmak oldukça zordur. Dolayısıyla, öncelikle değerlendiricilerin önyargılarının farkına varmaları ve bu önyargıların üstesinden gelerek objektif bir değerlendirme yapabilmeleri için belli bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir (Yılmazgil, 2012: 42).

- **Kontrast Hataları**

Değerlendirmede kullanılan kriterlerin net olmaması ya da sıralama yönteminin kullanılması gibi durumlarda kontrast hataları ortaya çıkabilir. Örneğin; performansı orta olan bir çalışanın düşük performansa sahip bir çalışanla kıyaslanması durumunda ‘çok başarılı’ algılanması söz konusuysen, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanması halinde de ‘çok başarısız’ algılanması durumu gerçekleşebilir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalındığında yapılması gereken, kişiye özel değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarını performanslarını birbirleriyle kıyaslamak yerine, tanımlanan kriterlerin baz alınarak değerlendirmenin onlara göre yapılmasıdır (Özdaban, 2010: 30).

- **Değerlendirilen Kişilik midir, Yoksa Başarı Derecesi mi?**

Değerlendirme konusunda tartışmalara neden olan başka bir sorun da, bir bireyde kişilik mi yoksa işteki başarı derecesi mi değerlendirilecek sorunudur. Geleneksel yaklaşıma göre, kişiliğin değerlendirilmesi önemliyken, modern yaklaşıma göre kişinin içinde göstermiş olduğu verim daha önemlidir. Geleneksel yaklaşımdaki temel varsayım, bireyin kişilik özelliklerinin, niteliklerinin ve alışkanlıklarının çalışma hayatına yansiyarak, verimini etkileyeceği yönündedir. Buna göre, kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir. Bir değerlendirme sisteminde önemli olan bu özellikleri saptamaktır. Modern yaklaşımda ise kişisel özellikler çokta önemli değildir. Kişinin içinde başarılı olması yeterlidir. Bu nedenle modern sistemler, kişinin ne olduğuyla değil ne yaptığıyla ilgilenir. Kişinin kişisel özellikleri değil, somut başarısı önemlidir. Uygulamada daha çok bu iki yaklaşımın karma haline rastlanılmaktadır. Gelişmiş

sistemler, birbirinden farklı birçok meslek ve iş kategorilerinde geçerli olabilecek başarı ölçütlerini geliştirmeye çalışmışlardır. Bu sayede öğretmenlerin, doktorların ve polis memurlarının değerlendirilmesinde farklı farklı ölçütlerin kullanıldığı görülmüştür. Böyle bir sistemin geleneksel yaklaşıma oranla daha güç kurulabileceği açıktır. Diğer taraftan da bazı mesleklerde, kişiliğin önemi küçümsenemeyecek kadar fazladır. Gerçekçi yaklaşım ise, mesleğe ve yapılan işe göre, kişilik faktörünüde tamamen ihmal etmeden ilgilinin işindeki başarı derecesinin belirlenmesine ağırlık vermek olabilir (Tutum, 1976: 176-177).

2.2 İŞGÖREN SINIFLANDIRMA

Sınıflandırmak; bölümlendirmek ya da karşılaştırma esasına bağlı olarak tasnif yapmak anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>). Adayların işe seçilmelerinin ardından çalışmış oldukları iş içerisinde sınıflandırılmaları, işletmelerin işgörenlerinden daha yerinde faydalanmalarını sağlayacaktır. Bu yolla işletmeler hem halihazırdaki işgörenlerinin işe yatkınlıklarıyla ilgili durumlarını daha iyi anlayabilecek, hem de gelecekte gerekli olabilecek işe alımlarda, adayın hangi özellikleri baz alınarak, seçilmesine yol gösterecektir (Çetinkaya, 2003: 23). Bu noktada Beş Büyük Kişilik Modeli yararlanılabilecek metodlardan birisidir. Bilindiği gibi modelin en önemli özelliklerinden bir tanesi, bireysel farklılıkları dikkate alıyor olması ve önemli kişisel özellikleri sınıflandırmasıdır (Kocabacak, 2011: 94).

İşgören sınıflandırma; işletmelerde bireylerin niteliklerine, becerilerine ve eğitilebilirlik düzeylerine göre gruplandırılmasıdır. Bu noktada bireylerin, maksimum düzeyde ölçüm yapan bir seçim sistemiyle ve yapılan ölçümlerle sahip oldukları maksimum başarı potansiyelinin dikkate alınarak gruplanması, sınıflandırmanın içeriğini oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanları niteliklerine göre gruplandıran bir sınıflandırmanın olması oldukça önemlidir. İşletmeler bu yolla, başarılarını etkileyen, yoğun rekabet ortamında diğer işletmelere göre daha güçlü olmalarını sağlayan, en kritik faktör olarak değerlendirilen insan gücünü, sürekli ellerinde bulundurma şansı elde edeceklerdir (Çetinkaya, 2003: 23).

İşgören sınıflandırma, bankacılık, defterdarlık, kara kuvvetleri gibi bazı kurumlarda ayrıca önem arz etmekte; faydalanılması ve kullanılması gereken bir işlem olarak kabul edilmektedir. Çetinkaya çalışmasında; Kara Kuvvetleri Komutanlığı subay,

yedek subay, astsubay, uzman erbaş, askeri öğrenci, sivil memur ve işçi kategorilerinde yıllık olarak yaklaşık 150,000 adayı sınava tabi tutulduğuna ve bunların içinden en uygun olan 20,000'ini seçmeye ve sınıflandırmaya çalışıldığına değinmiştir (Çetinkaya, 2003: vii).

Her işletme ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya işgören devri gibi nedenlerden dolayı, üyelerinden bir kısmını zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için işletme, çevresinden yeni üyeler bulmalı ve seçmelidir. Bir işletme, işgören adaylarını değerlediği ölçüde ve kendisi için gerekli olan işgöreni doğru seçtiği derecede, düzenli bir örgütsel yapı gerçekleştirebilir. İşgören seçim işleminin başarılı şekilde yapılabilmesi için; işletme için gerçek ihtiyaçların neler olduğunun ayrıntılı biçimde belirlenmesi, aday kitlesini oluşturan kişilerin iyi şekilde tanınması, adaylar arasından nitelik açısından karşılaştırmaların yapılarak işletme için en iyi ve en yararlı olan kişinin seçilmesi gerekmektedir. Bu sebeple işletme içerisindeki farklı görevleri yerine getirecek olan işgörenlerin nitelikleri ve sayılarıyla ilgili doğru ve sürekli tespitlere ihtiyaç duyulmaktadır (Erdoğan, 1990: 144-145). Bu bireylerin gruplandırılması, sınıflandırılması işlemi olarak değerlendirilebilir.

Sınıflandırma yapılan bireylerin, niteliklere uygun işlere yerleştirilmeleri, yani işe göre adam alma ilkesi böylece gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu da, rekabet halindeki örgütler açısından oldukça önemlidir. İşte bu ihtiyaçlara cevap, bireylerin sınıflandırılmaları ile mümkün olabilecektir. İşletmelerin başarısında, çalışanların beceri ve yeteneklerinin büyük rolü vardır. İşe alma sürecinde işletmelerin adayların eşsiz nitelikleri ile iş gereklerini optimum bir biçimde kıyaslama çabasına girmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin etkili işe alımları, şu üç amaca ulaşmaları ile sağlanabilir. Birincisi, istenilen performans standardını karşılayabilecek en muhtemel adayı seçebilmektir. İkinci olan, adayların yetenek, ilgi ve motivasyonlarını kişisel ödüllendirme davranışı içerisinde kullanabilmelerine olanak sağlayan ve organizasyona pozitif katkısı olabilecek pozisyona yerleştirebilmektir. Son olarak da, yasal gereklere uyarak bu seçim sürecini gerçekleştirmektir. Böylelikle seçim aşamasının yargıya intikal etmesi sonucunda işletmelerin zarar görmeleri engellenmiş olur (Holley ve Jennings, 1987: 202). Bu amaçlara ulaşılabilmesi, bireylerin özellik ve niteliklerine uygun bir biçimde sınıflandırılmalarını gerektirmektedir. Sınıflandırma, bireylerin sahip

oldukları özellik ve niteliklere dayanılarak boş pozisyonlara seçme işleminin yapılabilmesi ve sınıflandırılması yapılan gruplar içerisinde bulunan kişilerin değerlendirilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

İşgören sınıflandırma ve değerlendirme süreci, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan kriterlerin belirlenmesiyle başlayıp, sonuçların uygulanmasıyla sona eren bilimsel bir süreçtir (Eymür, 2009: 56). İşgörenlerin sınıflandırılmaları ve değerlendirilebilmeleri için belirlenen kriterler, kişilerin neye göre değerlendirileceklerini gösterir, bu anlamda da işletmenin kişilerden ne beklediğini ifade eder. Kriterler, işletmenin stratejik ihtiyaçlarına cevap verecek ve hedeflerine ulaşma amacına hizmet edecek biçimde belirlenmelidir. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda tanımlanıp, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilmelidir (Özdaban, 2010: 28) .

İşgören sınıflandırma ve değerlendirme süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle bu karmaşık olan süreci en kısa ve en etkin biçimde çözebilmek adına literatürde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri'nden faydalanılmaktadır (Doumpos and Zopounidis, 2002: 5). Bu çalışmada da bu yöntemlerden bir tanesi olan VIKOR tabanlı olarak geliştirilmiş olan, sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümünde kullanılan VIKORSORT yöntemi kullanılmıştır. Sınıflandırma problemlerinde çözüm, alternatiflerin önceden tanımlanmış olan sınıflara atanmalarıyla gerçekleşir (Leger and Martel, 2002: 350). Bu çalışmanın uygulama kısmında da bir işletmede çalışmakta olan işgörenlerin, çalışma zamanlarına göre belirlenmiş olan gruplara atamaları yapılarak, işgörenlerin sınıflandırılma işlemi gerçekleştirilmiştir. İşgören sınıflamasının yapıldığı bu uygulamada işverenler, işgörenlerini daha iyi analiz imkanı bulacak, onlarla ilgili alınması gereken kararları daha hızlı ve etkin bir biçimde alma imkanına sahip olacaklardır.

2.3 İŞGÖREN DEĞERLENDİRME VE SINIFLANDIRMADA KULLANILAN KRİTERLERİN BELİRLENMESİ

İşgören değerlendirme kriterleri, işgörenlerin neye göre değerlendirileceklerini ve bu anlamda işgörenlerden nelerin beklediğini ifade etmektedir. Değerlendirme sistemi kurulurken, ilk olarak değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gereklidir. Değerlendirme kriterleri belirlenirken, işletmenin stratejik ihtiyaçlarına yanıt verebilecek düzeyde ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesine hizmet edecek şekilde

olmalarına dikkat edilmelidir. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılır, kriterlerin hangi bazda tanımlanıp takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne düzeyde olacağı kararı verilir (Özdaban, 2010: 28). Temel olacak kriterler çalışmanın niteliği ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler, çalışanın ilişki ve davranışları olarak dört grupta toplanabilir. Bunlarda kendi içlerinde alt gruplara ayrılabilirler. Örneğin, çalışanın özellikleri kriterinin altında; işbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, beceriklilik, önderlik, davranış biçimi, vb. gibi etkenler yer alabilir (İlgar, 2014: 25).

Kriterlerin seçimi yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar ve değerlendirmeye temel olan kriterler şu şekilde sıralanmıştır (Öztürk, 2008: 27):

- Kriterlerin seçimi yapılırken, işin özelliklerine ve sorumluluk düzeyine uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir. Yani işçiler, büro çalışanları ve yöneticiler için farklı kriterler belirlenmelidir.
- Kriterlerin belirlenmesinde yalnızca iş verimine değil, işgörenlerin davranışlarına da bakılmalıdır.
- Kriterlerin açık ve anlaşılır olması oldukça önemlidir.
- Kriter sayısının sınırlı olması gerekir, on taneyi geçmemelidir.

• Değerlendirme Kriterleri İle İlgili Örnekler

“Bulanık Ağırlıklandırma ve Bulanık Değerleme Yöntemleri Kullanılarak Geliştirilmiş İşgören Değerleme Sistemi” isimli çalışmada işgören kriterleri şu şekilde belirlenmiştir (Baran ve Kılağız, 2006: 149):

K1 Sorumluluk duygusu

K2 Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri

K3 İntizam ve dikkati

K4 İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı

K5 Tarafsızlığı

K6 Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı

K7 Disipline riyeti

K8 Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyet ve verimliliği

K9 Zamanında ve, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti

K10 İş hakimiyeti, kendine güveni

K11 Sosyal ve beşeri münasebetleri

“İş Değerlendirme Ve Personel Değerlendirme Üzerine Bir Bulanık Karar Modeli” isimli çalışmada kriterler temelde “maharet, sorumluluk, çaba, iş koşulları” olarak dört tane belirlenmiştir. Bu kriterler iki alt gruba ayrılarak, alt alternatifler 1 ve alt alternatifler, 2 olmak üzere çalışmada toplamda elli adet kriter belirlenmesi yapılmıştır (Özdaban, 2010: 109).

“Kişilik Özellikleri ve İş Personeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmada kişilik ile iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır, araştırma kapsamında, finans sektöründeki bir firmada, beş faktör kişilik modelinin iş performansını ne boyutta etkilediği ölçülmüştür. Uygulamanın ölçümü 177 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçümün yapılmasında da beş faktör kişilik modelinin boyutlarından faydalanılmıştır (Yelboğa, 2006: 196). Bu boyutlarda şu şekildedir;

- Dışadönüklük,
- Duygusal Dengesizlik,
- Açıklık,
- Geçimlilik,
- Sorumluluk.

Yukarıda belirlenmiş olan kriterler işgörenlerin değerlendirilmesinde ve sınıflandırılmasında büyük öneme sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

3.1 KARAR VERME

Gündelik yaşamda önemli yere sahip olan karar verebilme, işletmeler içinde son derece önemlidir. İşletmelerin doğru kararlar verebilmeleri, gelecekte mevcudiyetleri yönünden hayati önem taşımaktadır. Karar verme, rekabetin arttığı iş yaşamında daha zor bir aşama haline gelmiştir. İşletme yöneticileri kararlarını verirken ya sezgisel yollarından ya da tecrübelerinden faydalanmaktadırlar. Sayısal Karar Verme Teknikleri'nin kullanılarak optimal kararlara ulaşılabilmesi, işletmelerin rakipleri karşılarında rekabet güçlerini arttırabilmeleri adına önemlidir (Balkuvar, 2015: 2).

Karar, iki ya da daha çok alternatif arasından bir tanesini seçmektir. Karar verme problemi ise basit bir tanımla, mümkün olan alternatifler arasından en iyisinin nasıl seçileceğinin sorgulanmasıdır (Tryfos, 1989: 3-2). Karar problemi, belli bir davranış biçimi, tatil yapılmak istenen yer, bir noktadan başka bir noktaya gidilebilmesi için belirlenen rota gibi gündelik hayat içerisinde problemler olabileceği gibi satın alınacak olan makineler, yatırım yapılacak olan şirket, gerekli iş için alınacak işgören, yeni kurulacak bir işletme için konum gibi iş hayatını yakından ilgilendiren problemler de olabilir (Karaoğlan, 2016: 4).

Çok kriterli karar verme problemleri, birden fazla kriterin optimize edildiği mümkün çözüm setleri içerisinde en iyi alternatifin seçildiği problemler olarak tanımlanabilir. Karar problemlerinde yer alan alternatifler ise bize seçeneklerimizi göstermektedir. Örneğin; bir işgörenin işe alımında iş için başvurmuş olan, farklı kişilik özelliklerine sahip, adaylar bizlere sunulan alternatiflerdir. Karar probleminin olabilmesi için en önemli şart potansiyel alternatiflerin ve çıktılarının olmasıdır. Alternatifin tek olması durumunda karar verme işleminden söz etmek mümkün değildir (Turan, 2014: 15).

Karar verme işleminin olabilmesi için birtakım unsurların ve aşamaların olması gerekmektedir. Bu unsurlara bu bölümde değinilecektir.

3.1.1 Karar Verme Aşamaları

Karar süreci birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Karar sürecinin aşamalara bölünmesi ise tarihte ilk kez Fransız düşünür Marquis de Condorcet tarafından

yapılmıştır ve sorunun genel olarak ve farklı bakış açılarıyla ele alınması; sorunun netleştirilmesi ve alternatiflerin ortaya konulması; alternatiflerin arasından seçim yapılması olmak üzere üç aşamaya ayrılmıştır (Hansson, 2005: 9). Modern zamanlarda ise genel kabul gören karar süreci aşamalarından bir tanesi ise Brim ve arkadaşları (1962) tarafından önerilmiş ve problemin tanımlanması, gerekli bilginin toplanması, mümkün çözümlerin üretilmesi, çözümlerin değerlendirilmesi, performans için stratejinin seçilmesi ve kararın uygulanması ile son aşama olarak öğrenme ve revize etme olarak sıralanmıştır. Bu aşamalardan kısaca bahsedecek olursak (Brim ve diğerleri, 1962: 9):

- **Problemin tanımlanması**

Bir kararın olabilmesi için öncelikle bir ihtiyacın olması ve isteğin oluşması gereklidir. Yani ortada bir problem olmadan, bir kararın olmasından söz etmek mümkün değildir. Karar verme sürecinin ilk aşaması da problemin tanımlanabilmesidir. Kararın etkili olabilmesi için de amacın doğru tanımlanması önemlidir. Çünkü amacın gerçekleştirilebilmesi için toplanacak olan bilgilerin üretilen çözümlerin ve karşılaşılabilecek engellerin doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekir.

- **Gerekli bilginin toplanması**

Problemin çözülebilmesi için gerekli bilgiler toplanması aşaması önemlidir. Gerekli bilgiler, tanımlanmış olan problemin kriterleri ve bu kriterlere ait verilerin tamamından oluşmaktadır. Bir karar problemine ait olan kriterlerin yanlış belirlenmesi sonucu etkileyecektir, yanlış kararlar verilmesine sebep olabilir. Bu nedenle, gerekli bilgilerin toplanması aşamasında, kararı etkileyecek olan en ufak faktör dahi dikkatlice belirlenmeli, amaç ile arasında ilgisi bulunmayan faktörler çözüm aşamasına alınmamalıdır. Gerekli bilgilerin toplanması aşaması, değerlendirmede yer alacak olan alternatiflerin doğru ve etkili şekilde belirlenmesi için de oldukça önemlidir.

- **Mümkün çözümlerin üretilmesi**

Problemin tanımlanıp, gerekli bilgilerin toplanması aşamalarının sonrasında mümkün olan çözümlerin yani alternatiflerin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenmiş olan alternatiflerin amacı en iyi şekilde karşılaması gerekir. Amaca yönelik olmayan ve çözüm kümesinde yer alan herhangi bir alternatif, para ve zaman kaybına neden olabilir.

- **Çözümlerin değerlendirilmesi**

Belirlenmiş olan alternatif çözümler arasından seçilen çözüm veya çözümlerin üretildiği aşamadır. Bu aşamada alternatifler amaca uygunluk bakımından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda ise karar probleminin çözümü için en gerekli olan alternatif veya alternatifler belirlenir.

- **Performans için stratejinin seçilmesi**

Çözümün belirlenmesinden sonra, performansın en iyi olabilmesi adına çözümün uygulama aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada karar probleminin türüne göre ne çeşit bir yol izleneceği, kararının verilmesi ve bu yolların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

- **Kararın uygulanması, öğrenme ve revize etme**

Son aşama ise seçilmiş olan alternatif çözüm veya çözümler kümesi, ele alınan problemin kararı olarak uygulanmaktadır. Kararın uygulanmasıyla birlikte, verilmiş olan kararın yararları ve zararları gözlemlenip, gerekli olması durumunda karar üzerinde iyileştirme veya değişiklik yapılabileceği üzerinde durulmaktadır.

3.1.2 Karar Verme Unsurları

Bir karar alabilmek için gerekli olan unsurlar aşağıdaki gibidir (Can, 2014: 2):

Karar verici: Alternatifler arasından seçim yapan kişi ya da grubu göstermektedir. Karar verici bir kişi olabileceği gibi bir grup da olabilir. Grup kararlarında her bir karar vericinin karara etki düzeyi eşit olmak zorunda değildir.

Amaç: Karar problemi sonucunda ulaşılabilecek olan noktadır. Ulaşılabilmek istenen amaç bireysel veya kurumsal olabilir. Genel olarak amaç, bir dizi alternatif arasından en iyi veya en uygun seçeneği bulmak olarak tanımlanmaktadır. Örneğin işletmeler için en yüksek faydayı sağlayacak alternatifi seçmek amacı göstermektedir.

Karar kriteri: Kararı etkileyen faktörlerin her biri kriter olarak adlandırılmaktadır. Amaca ulaşmaya çalışırken çoğu zaman birden çok kriter karşımıza çıkmaktadır. Kriterlerin sonuca etkisi her zaman eşit olmayabilir. Bu ağırlıklar AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) gibi birtakım analitik yöntemlerle hesaplanabileceği gibi karar vericilerin öznel görüşlerine dayanarak da belirlenebilmektedir.

Alternatif: Karar verme probleminde, karar vericinin seçenekleri olan değişkenlerdir. Bu seçeneklerden bir veya birden fazlası karar olarak belirlenmektedir.

Seçenekler belirlenirken, her bir seçeneğin tüm karar kriterleri açısından nitelikleri değerlendirilmektedir ve amaca en uygun seçeneğin seçilmesi istenmektedir.

Olay: Karar vericinin seçimini etkileyen, kontrol edilemeyen çevre şartlarıdır.

Sonuç: Ortaya çıkan değerleri yansıtmaktadır. Bir karar probleminin sonucunda amaca en uygun alternatif veya alternatifler belirlenerek seçim yapılmaktadır.

Herhangi bir konuda karar verebilmek için karar üzerinde etkileri olan çeşitli bilgi, birikim ve teknik veriye ihtiyaç vardır. Bu veriler; karar vermenin gerekli olduğu problem hakkında detaylar, karar aşamasında yer alan insan veya aktörler, bu kişilerin amaçları ve ilkeleri, çıktılarını değiştiren etkiler ile zaman tercihi, tasarılar ve kısıtlardır (Saaty, 1994: 21).

İyi bir karar, etkinlik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlama olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır ve iyi bir karar, karar vericiyi amaca ulaştıracak karardır (İmrek, 2003: 4).

İşletmeler özellikle kendileri için önemli olan konularda, en uygun sonuca ulaşabilmek adına, analitik kararlar vermek durumundadırlar; aksi bir durumda yanlış alınmış bir karar işletme için telafisi mümkün olmayan büyük zararlara sebep olabilir.

3.1.3 Karar Verme Problemi Çeşitleri

Karar verme problemleri, karar vericilerin politikaları ve kararın amacından dolayı; bir alternatifin seçilmesi, alternatiflerin iyiden kötüye doğru sıralanması veya öncesinde tanımlanmış olan denk sınıflara ayrılması gerekir (Zopounidis, 2002: 227). Sıradan bir gün içerisinde çok fazla sayıda karar verme problemi ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu problemler; seçim, sınıflama, sıralama ve tanımlama problemi olmak üzere dört ana karar problemi türünde tanımlanmıştır (Roy, 1981: 433-434). Bu dört ana problem türüne, literatürde geçen eleme ve dizayn türü de eklenerek toplamda altı ana karar problem türü tanımlanmıştır. Bunlar (Karaoğlan, 2016: 9):

- ✓ **Seçim problemi:** Seçim problemlerindeki asıl amaç, belirlenmiş bir grup alternatif içerisinde en iyiyi veya rakipsiz olanı seçebilmek veya alternatifleri birbirleri ile eş ya da kıyaslanması mümkün olmayan daha küçük gruba indirebilmektir. İşletme için yönetici seçebilmek bu problem türüne örnek olarak verilebilir.
- ✓ **Sınıflama problemi:** Bu problem türünde alternatifler daha önceden belirlenmiş olan kategorilere ayrılırlar. Bunun yapılmasındaki amaç; alternatifleri örgütsel,

tanımlı ve önceden sezilmiş olan sebepler doğrultusunda birbirine benzeyen seçenekleri veya özellikleri tekrardan gruplamaktır. İşletmelerde çalışanları verimlerine göre düşük ,orta ve yüksek olarak başlıca üç ana grupta toplamak bir sınıflama problemidir.

- ✓ **Sıralama problemi:** Bu problem türünde alternatifler skor ortalamalarına göre veya ikili karşılaştırmalar yapılarak en iyiden en kötüye doğru sıralanmaktadır. Alternatiflerin karşılaştıramaması gibi bir durum söz konusu ise, böyle bir durumda kısmi sıralama yapılabilmektedir. Örnek verilecek olunursa; üniversitelerde yapılan akademik etkinlikler, mezun olunduktan sonraki kariyer imkanları gibi.
- ✓ **Tanımlama problemi:** Buradaki amaç alternatifleri ve alternatiflerin sonuçlarını tanımlamaktır. Performans tablosunun elde edilmesi için, alternatiflerin ayırt edici özellikleri belirlenmektedir. Tanımlama problemi genellikle, çözümün ilk adımında, karar verme probleminin karakteristiğine göre uygulanmaktadır (Dombi ve Zsiros, 2005: 665). Otomobil almak isteyen birinin alternatiflerini, karar verme kriterlerinden öne çıkan bazı özelliklere göre(hız, yakıt, maliyet gibi) belirlemesi örnek verilebilir.
- ✓ **Eleme problemi:** Sınıflama probleminin başka bir dalı olarak eleme problemini tanımlayabiliriz. Birçok alternatif arasından amaca uygun olan alternatiflerin elenmesi işlemidir. Bu şekilde amaca uygun olabilecek en iyi alternatiflerin belirlenebilmesi kolaylaşmaktadır. Üretim için hammadde temin ederken, malzemeleri kalitelerine göre yüksek, orta ve düşük olarak sınıflandırdıktan sonra en yüksek kaliteye sahip olan alternatiflerin üretim için alınıp, diğerlerinin elenmesi bu problem türüne örnek olarak verilebilir.
- ✓ **Dizayn problemi:** Değer odaklı düşünme olarak adlandırılmakta olan dizayn problemlerinin amacı, karar vericinin amaç ve hedeflerini karşılayan yeni fırsatlar ve alternatifler oluşturmaktır (Keeney, 1996: 538). Gelir elde edilmesi amacıyla yatırım yapılmak istenen bir araziye, otel inşaatının yapılmak istenmesi bir alternatifken, hastane ya da restoran gibi yeni alternatiflerinde ortaya çıkıp değerlendirilmesi veya inşaat başlamadan önce araziye otopark olarak kullanmak kararı dizayn problem çeşidi için bir örnektir.

3.2 ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

Teknolojinin gelişmesiyle ve rekabetin de artmasıyla işletmelerin karar verme süreçlerinde de, belirsizlikler fazlaşmakta ve daha karmaşık yapıyla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin yeni iş ortamlarında işlerini devam ettirebilmeleri ve rakipleriyle olan rekabetlerini kazanabilmeleri için; tek kriter ve tek amaç yerine, birden fazla kriter ve amaç için uğraşp, eş zamanlı olarak ele alıp, kararlarını da bu doğrultuda vermeleri gerekmektedir. Bu şekilde birbirleri ile çatışan birden fazla kriterin ve amacın eş zamanlı ele alınarak bir karar verilmesi durumuna, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) denmektedir (Tütek ve diğerleri, 2012: 331-332).

İşletmeler adına hayati öneme sahip olan insan kaynağı seçimlerinde birçok değerlendirme kriterinin dikkate alınması gerekir. Çok kriterli karar verme, karar kümesinin elde edilebilmesi adına, karar vericinin sayılabilen ya da sayılamayan sayıdaki seçeneklerden meydana gelen bir küme için en az iki kriterin kullanılmasıyla gerçekleştirilen seçim işlemine verilen addır (Organ ve Kenger, 2012: 5).

Çok kriterli karar verme problemleri birden fazla alternatif içerisinde bir seçim yapabilmeyi gerektirir, karar verici tarafından verilen öneme göre kriterlerin ağırlıkları değişebilmektedir. Karar vericilerin kriter ağırlıklarını belirlemelerindeki amaç, ayrı ayrı tüm kriterlerin diğerlerine göre önemini görebilmektir. ÇKKV, belirlenmiş olan alternatifler arasından bir tanesinin seçilmesi için kullanılmaktadır (Öztürk ve Batuk, 2006: 1).

Bu bölümde, uygulamada sıkça kullanılan karar verme tekniklerinden AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci), ANP (Analitik Ağ Süreci), ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS ve VIKOR yöntemlerinden bahsedilecektir.

3.2.1 Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi (AHP)

Günümüzde karar verme problemlerini çözmek için en sık kullanılan yöntemlerden Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytic Hierachy Process-AHP), 1980 yılında Saaty tarafından geliştirilmiştir. Yöntem, yapısı gereği karmaşık ve zor problemleri çözmek için uygundur (Zahedi, 1986: 16).

Yöntemin amacı, hiyerarşik yapıda yer alan bir aktivite içinde bulunan her bir kriterin önem derecelerini ve ağırlıklarını belirlemektir (Saaty, 1977: 234). AHP, karar vermenin temel problemini oluşturan, farklı kriterlerin etkisinde olan bir dizi alternatif arasından en iyisini seçme sorunsalında, kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Başka bir

ifadeyle AHP yöntemi hem kriterleri ağırlıklandırmak hem de alternatifleri değerlendirmek için kullanılabilir. Bu yöntemde alternatiflerin değerlendirilmesi, ikili karşılaştırmalar temeline dayanır (Saaty, 1986: 841).

İkili karşılaştırmalar, karar vericiler veya uzmanlar tarafından yapılmaktadır ve kriterlerin nispi önem dereceleri bu değerlendirmelere dayanarak elde edilmektedir. AHP yönteminde, ikili karşılaştırmalar sayesinde en iyi çözümü elde etmek yerine, karar vericiler için en uygun çözüme ulaşılması istenmektedir. Birbiri arasında çelişen, ölçülebilir veya soyut verilerin değerlendirilebildiği bu sistematik yöntem, sübjektif değerlendirmelerle problemi daha küçük parçalara ayırarak mantıksal bir süreci düzenlemiş olmaktadır (Saat, 2000: 150-151).

AHP yönteminde temelde 5 adım bulunmaktadır. Bu adımlar sırası ile problemin yapısının oluşturulması, ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması, öncelik vektörlerinin bulunması, karşılaştırma matrislerindeki yargıların tutarlılığının kontrol edilmesi ve alternatiflerin sıralamasının hesaplanmasıdır. Bu temel adımlar aşağıda kısaca özetlenmektedir (Eray, 2015: 11):

Adım 1: AHP yönteminin ilk adımı çözülecek olan problem kapsamında incelenecek olan kriterler ve bunlara ait olan alt kriterler belirlenmesidir. Kriterler ve alt kriterlerin belirlenmesinden sonra karar hiyerarşisi oluşturulur. Etkili bir hiyerarşi tüm karar vericilerin kriter seçiminde rol oynaması ile oluşturulabilir. AHP yöntemi için oluşturulan bu hiyerarşi sayesinde karar vericiler çözülecek olan problemi görsel olarak görebilmektedirler. Hiyerarşi, problemin amacı, kriterler ve alternatifler olmak üzere üç temel seviyeden oluşmaktadır. Problemin yapısına göre hiyerarşiye gerektiği kadar seviye eklenebilmektedir.

Adım 2: Karar hiyerarşisi oluşturulduktan sonra kriterlerin birbirlerine göre önem derecelerinde hesaplama yapabilmek adına ikili karşılaştırmalı matrisler oluşturulur. Saaty'nin geliştirdiği dokuz noktalı değerlendirme ölçeğine göre karar vericiler tarafından İkili karşılaştırmalar yapılır. Tablo 18'de bu ölçek ve sözel karşılıkları bulunmaktadır.

Adım 3: İkili karşılaştırma matrisleri karar vericiler tarafından doldurulduktan sonra öncelik vektörleri oluşturulur. Bunun için karşılaştırma matrislerindeki herbir eleman bulunduğu kolonun toplamına bölünür, sonrasında her bir satırın aritmetik ortalaması

hesaplanır. Elde edilen bu değerler her bir kriterin önem ağırlığını göstermektedir. Bu ağırlıklar ile öncelik vektörü oluşturulur.

Tablo 18: AHP değerlendirme ölçeği

Önem Derecesi	Tanımı	Açıklaması
1	Eşit önemli	Öğeler amaca eşit önemde katkı sağlıyor.
3	Orta önemli	Tecrübe ve değerlendirmeler sonucunda bir kriter diğerine göre biraz daha tercih edilir.
5	Güçlü önemde	Tecrübe ve değerlendirmeler sonucunda bir kriter diğerine göre çok daha fazla tercih edilir.
7	Çok güçlü önemli	Bir kriter diğerine göre çok güçlü şekilde tercih edilir.
9	Son derece önemli	Bir kriter diğerine göre mümkün olan en yüksek derecede tercih edilir.
2-4-6-8	Ara değerler	Değerlendirmeyi yapmakta sözler yetersiz kalıyorsa sayısal değerlerin ortasındaki değer verilir.

Adım 4: Öncelik vektörünün hesaplanmasından sonra doldurulan her bir karşılaştırma matrisinin tutarlılığı incelenir. Karar vericilerin karşılaştırma matrislerini doldururken tutarlı davranıp davranmadığını ölçmek için, hazırlanan tüm karşılaştırma matrislerinde Tutarlılık Oranının (Consistency Ratio - CR) hesaplanması gerekmektedir. Matrislerin tutarlı olduğunun söylenebilmesi için CR değerinin 0,1 değerinden küçük olması gerekmektedir. Eğer CR değeri herhangi bir matriste 0,1 değerinden büyük ise o karşılaştırma matrisi tutarsızdır ve tekrardan düzenlenmesi gerekmektedir.

Adım 5: Kriterlerin birbirlerine göre ve alternatiflerin her bir kritere göre önem ağırlıkları ilk 3 adımda bulunup, tutarlılık oranı da 0,1 den küçük çıktıktan sonra alternatiflerin her bir kritere göre önem ağırlıklarının gösterildiği matris oluşturulur. Satırlar alternatiflerden, sütunlar ise kriterlerden oluşmaktadır. Bu matris ile kriterlerin önem ağırlıklarının bulunduğu matris çarpılarak, alternatiflerin sıralaması elde edilir. En yüksek değere sahip alternatiften başlanarak sıralama yapılır.

3.2.2 Analitik Ağ Süreci Yöntemi (ANP)

Analitik Ağ Süreci (Analytic Network Process - ANP), kişisel yargılardan elde edilen mutlak değerlerden, göreceli öncelikler ölçeği oluşturmak için sıkça kullanılan

çok kriterli bir analiz yöntemidir. Bu bireysel yargılar, bir kontrol kriteri bazında kıyaslanan iki elemanın, sistemde bulunan üçüncü eleman üzerindeki göreceli etkisini ifade eder (Saaty, 1999: 12).

Analitik Ağ Sürecinde, Analitik Hiyerarşi Sürecinde olduğu gibi, etki göreceli olarak sistemin temel yapısını oluşturur. ANP yöntemi, AHP yönteminin temel ölçeğinden bir yargı oluşturabilmesi için, üstünlüğün kuvvet bazında derecesini kapsayan iki farklı soruya cevap aranmalıdır (Saaty, 1999: 13):

- Kullanılan bir kriter bazında, karşılaştırılması yapılan elemanlardan hangisi daha fazla öneme sahiptir?
- Aynı şekilde kullanılan kritere göre, bu iki eleman bazında hangisi üçüncü elemanı daha fazla etkiler?

Analitik Ağ Sürecinde uygulama adımları şu şekilde sıralanabilir (Timor, 2011: 46-49):

Adım 1: Öncelikle bu aşamada karar verilecek problemin tanımlaması yapılarak, amacın ne olduğu, kullanılacak ana kriterler ile birlikte alt kriterler ve son olarak alternatifler net bir şekilde ifade edilmelidir.

Adım 2: Kullanılacak kriterler arasında etkileşimleri belirleyerek, iç ve dış bağımlılıklar ile birlikte mevcutsa kriterler arasında bulunan geri bildirimler ilişkilendirilir.

Adım 3: Öncelik vektörünün belirlenmesi için kriterler arasında ikili kıyaslamalar yapılır.

Adım 4: Kıyaslamalar ile oluşacak matriselerin tutarlılıkları hesaplanır. Her matris için tutarlılık oranı hesaplanıp bu değer 0,10'a eşit veya düşük ise ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu, değilse karşılaştırmaların tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Adım 5: Bu aşamada süper matris oluşturma işlemi yapılır. Süper matris parçalı matris yapısıdır. Süper matriste bulunan her bölüm, bir yapı içerisindeki iki faktör arasında bulunan ilişkiyi belirtir. Kriterlerin birbiri üzerinde olan uzun zamanlı etkileri süper matris kuvvetini $(2n+1)$ almak kaydıyla belirlenir.

Adım 6: Gelinen son aşamadaki kriterler ve alternatifler bazında ağırlıklar belirlenir. Seçim problemlerinde ağırlıklardan en yükseğine sahip olan alternatif için en iyi alternatif, ağırlıklandırma problemlerine bakıldığında ise en yüksek ağırlığa sahip olan kriter yüksek öneme sahip kriter olarak belirlenir.

3.2.3 ELECTRE Yöntemi

Çok kriterli karar verme tekniklerinden bir diğeri olan ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality) yöntemi 1969 yılında Bernard Roy ve SEMA danışmanlık şirketindeki iş arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. ELECTRE metodu problem kapsamına seçim yapılacak olan alternatifler arasında üstünlük ilişkisinin kurulması ile çözüm sağlamaktadır. ELECTRE yönteminin ELECTRE I, II, III, IV, TRI ve IS olmak üzere altı farklı versiyonu bulunmaktadır. Bu versiyonların arasındaki fark kullanılan kriter türlerinin farklı olmasına dayanmaktadır (Eray, 2015: 12).

ELECTRE yönteminde kriterler gerçek kriter ve sahte kriter olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gerçek kriterler eşik değerinin bulunmadığı geleneksel tercih modellerinde kullanılmakta iken sahte kriterler ise iki kademeli sınır değeri yaklaşımı içermektedir. Geleneksel tercih modellerinde alternatifler arasında iki tür ilişki bulunmaktadır: eğer A alternatifinin performansı B alternatifinin performansından daha iyiyse A alternatifi B alternatifinden daha üstündür; A alternatifini performansı ile B alternatifinin performansı eşit ise A ve B alternatifleri arasında fark yoktur. Bu yöntem aracılığıyla tüm alternatifler en iyiden en kötüye doğru sıralanabilmektedir. ELECTRE I ve ELECTRE II yöntemlerinde gerçek kriterler kullanılmaktadır (Eray, 2015: 13).

Alternatifler arasında seçim yapılırken kesin sınırların olmadığı bir ara bölge vardır. Böyle bir durumda iki kademeli sınır değeri yaklaşımı kullanılarak sorun çözülebilir. İki kademeli sınır değeri yaklaşımında alternatiflerin birbirlerine göre durumunu gösterecek olan sınırlar (üstünlük ve farksızlık sınırları) bellidir. Bu sınırların arasında kalan alana zayıf üstünlük alanı denilmektedir. İki kademeli sınır yaklaşımı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Eray, 2015: 13):

- ✓ $q < g(a) - g(b) \leq p$ ise A alternatifinin B alternatifine göre zayıf üstünlüğü vardır.
- ✓ $|g(a) - g(b)| \leq q$ ise A alternatifi ile B alternatifi farksızdır.

✓ $g(a) > g(b) + p$ ise A alternatifi B alternatifine göre üstündür.

p tercih sınırını, q farksızlık sınırını, $g(a)$ A alternatifinin performansını, $g(b)$ ise B alternatifinin performansını temsil etmektedir. Bu çalışmada üstünlük ve farksızlık sınır değerlerine ek olarak veto eşik değerinde (v) kullanılacaktır. Veto eşik değeri alternatiflerden birinin diğerine göre oldukça üstün olduğu fark değerini göstermektedir (Eray, 2015: 13):

✓ $g(a) \geq g(b) + v$

Veto eşik değeri alternatifler içerisindeki uyumsuzluklar hesaplanırken kullanılmaktadır. Örneğin A alternatifi B alternatifine göre bir çok kritere göre üstünken birkaç kritere göre B alternatifi ile A alternatifi değerleri arasındaki fark B alternatifi lehine olacak şekilde veto değerinden fazla veya veto değerine eşit ise A alternatifi B alternatifinden kesinlikle daha üstün denilemez (Eray, 2015: 13):

Eşik değerleri arasındaki sıralama $q < p < v$ şeklinde olmaktadır.

Geriye kalan ELECTRE yöntemlerinde (ELECTRE III, ELECTRE IV, ELECTRE IS ve ELECTRE TRI) sahte kriterler kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasındaki ayırım alternatifler arasındaki üstünlüğün nasıl tanımlanacağı ve son sıralama yapılırken ilişkilerin nasıl uygulandığı bakılarak belirlenmektedir. ELECTRE I yöntemi seçim problemlerinde, ELECTRE TRI atama problemlerinde, ELECTRE II, III, IV sıralama problemlerinde kullanılmaktadır (Marzouk, 2010: 598).

3.2.4 PROMETHEE Yöntemi

1985 yılında Brans ve Vincke tarafından geliştirilmiş olan PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) yöntemi çok ölçülü bir öncelik belirleme yöntemidir. Bu yöntem, literatürde yer alan mevcut önceliklendime yöntemlerinin uygulama aşamasındaki zorluklarından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bugüne kadar birçok tedarik zinciri yönetimi probleminde PROMETHEE yönteminden faydalanılmıştır. PROMETHEE yöntemi 7 adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda özetlenmiştir (Dağdeviren ve Erarslan, 2008: 69):

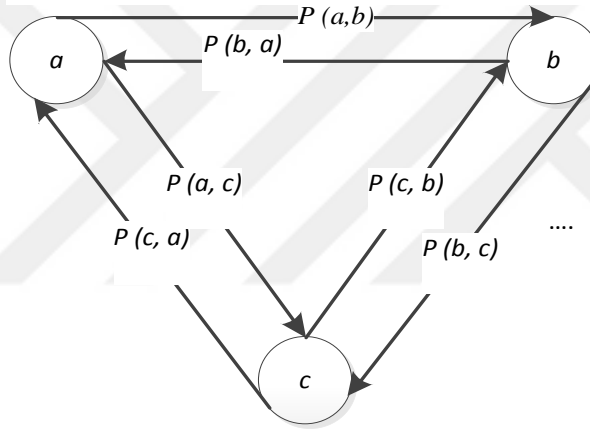
Adım 1: Alternatiflerin ($A=(a,b,c, \dots)$) kriterlere $c=(f_1, f_2, \dots, f_k)$ göre değerlendirildiği veri matrisi kriterlerin ağırlıkları ($w=(w_1, w_2, \dots, w_k)$) ile Tablo 19'da gösterilen şekilde doldurulur.

Tablo 19: Veri Matrisi

Kriterler	a	b	c	...	W
f_1	$f_1(a)$	$f_1(b)$	$f_1(c)$...	w_1
f_2	$f_2(a)$	$f_2(b)$	$f_2(c)$...	w_2
...	w_3
f_k	$f_k(a)$	$f_k(b)$	$f_k(c)$...	w_4

Adım 2: Her bir kriter için tercih fonksiyonları tanımlanır.

Şekil 3: Ortak tercih fonksiyonlarının şematik gösterimi



Adım 3: Bir önceki adımda gösterilmiş olan tercih fonksiyonları temel alınarak alternatif çiftleri için ortak tercih fonksiyonları belirlenir. Şekil 3'te Alternatifler için belirlenen ortak tercih fonksiyonları şematik gösterilmiştir. a ve b alternatifleri için ortak tercih fonksiyonu (3.1) ile belirlenir.

$$\pi(a, b) = \frac{\sum_{i=1}^k w_i x P_i(a, b)}{\sum_{i=1}^k w_i} \quad (3.1)$$

Adım 4: Ortak tercih fonksiyonları oluşturulduktan sonra her bir alternatif çifti için tercih indeksleri belirlenir. w_i ($i=1,2,\dots,k$) ağırlıklarına sahip olan k kriter tarafından değerlendirilen a ve b alternatiflerinin tercih indeksi $\pi(a,b)$ (3.2) ile hesaplanır.

$$P(a, b) = \begin{cases} 0, & f(a) \leq f(b) \\ p[f(a) - f(b)], & f(a) > f(b) \end{cases} \quad (3.2)$$

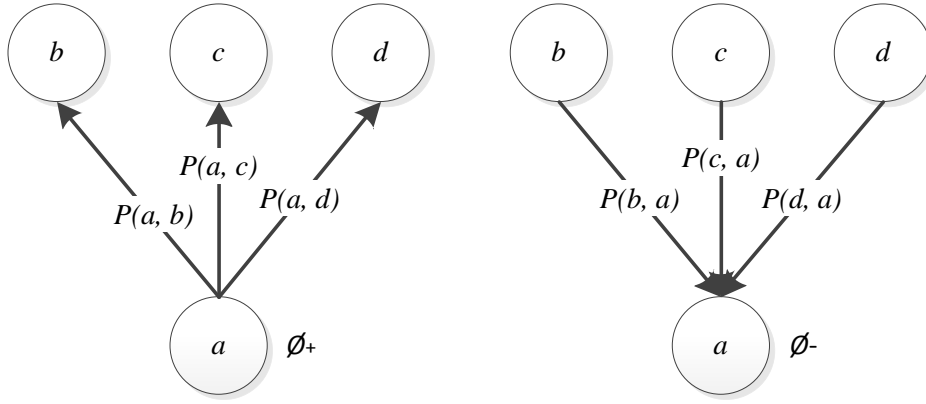
Adım 5: Alternatiflerin pozitif (Φ^+) ve negatif (Φ^-) üstünlükleri sırası ile (3.3) ve (3.4) kullanılarak hesaplanır. a alternatifi için pozitif ve negatif üstünlük şematik olarak Şekil 4'te gösterilmiştir.

$$\phi^+(a) = \sum \pi(a, x) \quad x = (b, c, d, \dots) \quad (3.3)$$

$$\phi^-(a) = \sum \pi(a, x) \quad x = (b, c, d, \dots) \quad (3.4)$$

Adım 6: Alternatiflerin birbirlerine göre pozitif ve negatif üstünlükleri hesaplandıktan sonra PROMETHEE I yöntemi ile kısmi öncelikler belirlenir. Kısmi öncelikler ile alternatiflerin birbirlerine göre tercih edilme durumları, birbirleriyle karşılaştırılmayacak olan alternatifler ve birbirinden farksız olan alternatifler belirlenir.

Şekil 4: a alternatifi için hesaplanan pozitif ve negatif üstünlük.



a ve b gibi iki alternatif için aşağıdaki koşullardan ((3.5), (3.6) ve (3.7)) herhangi biri sağlanıyorsa, a alternatifi b alternatifine tercih edilir.

$$\emptyset^+(a) > \emptyset^+(b) \text{ ve } \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b) \quad (3.5)$$

$$\emptyset^+(a) = \emptyset^+(b) \text{ ve } \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b) \quad (3.6)$$

$$\emptyset^+(a) > \emptyset^+(b) \text{ ve } \emptyset^-(a) = \emptyset^-(b) \quad (3.7)$$

Formül (3.8) 'de verilen koşul sağlanıyorsa ise a alternatifi ile b alternatifi farksızdır.

$$\emptyset^+(a) = \emptyset^+(b) \text{ ve } \emptyset^-(a) = \emptyset^-(b) \quad (3.8)$$

Formül (3.9) ve (3.10) koşullarından herhangi biri sağlanıyorsa ise, a alternatifi b alternatifi ile karşılaştırılmaz.

$$\emptyset^+(a) > \emptyset^+(b) \text{ ve } \emptyset^-(a) > \emptyset^-(b) \quad (3.9)$$

$$\emptyset^+(a) < \emptyset^+(b) \text{ ve } \emptyset^-(a) < \emptyset^-(b) \quad (3.10)$$

Adım 7: PROMETHEE II yöntemi ile alternatifler için tam öncelikler (3.11) kullanılarak hesaplanır. Hesaplanan tam öncelik değerleri ile bütün alternatifler aynı düzlemde değerlendirilerek tam sıralama belirlenir.

$$\emptyset(a) < \emptyset^+(a) - \emptyset^-(a) \quad (3.11)$$

a ve b gibi iki alternatif için hesaplanan tam öncelik değerine bağlı olarak aşağıda verilen kararlar alınır.

- ✓ $\emptyset(a) > \emptyset(b)$ ise, a alternatifi daha üstündür,
- ✓ $\emptyset(a) = \emptyset(b)$ ise, a ve b alternatifleri farksızdır.

3.2.5 TOPSIS Yöntemi

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution) yöntemi, Hwang ve Yoon tarafından, ÇKKV problemlerini çözmek amacıyla 1981 yılında geliştirilmiştir (Chen, 2000: 2; Demireli, 2010: 104). TOPSIS, alternatifleri ideal çözüme uzaklıklarına göre sıralayan pratik ve kullanışlı bir tekniktir (Shih ve diğerleri, 2007: 801-802). TOPSIS yöntemi; bir alternatifin en iyi çözüme en yakın ve en kötü çözüme en uzak öklidyen mesafesi temeline dayanmaktadır. Yöntem karar noktalarının ideal çözüme yakınlığı ana prensibine dayanmaktadır ve çözüm süreci ELECTRE yöntemine göre daha kısadır (Zanakis ve diğerleri, 1998: 510-511).

TOPSIS yöntemi 6 temel adımdan oluşmaktadır ve bu adımlar aşağıda özetlenmiştir (Supçiller ve Çapraz, 2011: 1-22):

Adım 1: Karar Matrisinin (A) Oluşturulması

Karar matrisinin satırlarında üstünlükleri sıralanmak istenen alternatifler, sütunlarında ise karar vermede kullanılacak değerlendirme kriterleri yer alır. Karar matrisi (3.12)'deki gibi gösterilir:

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \cdot & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.12)$$

A_{ij} matrisinde m alternatif sayısını, n değerlendirme kriteri sayısını verir.

Adım 2: Standart Karar Matrisinin (R) Oluşturulması

A matrisinin elemanları aşağıdaki formül (3.13) kullanılarak normalize edilir hesaplanır. Bu normalizasyon işlemi ile hesaplanan sonuçlarla Standart Karar Matrisi (R) oluşturulur.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}} \quad (3.13)$$

R matrisi formül (3.14)'deki gibi elde edilir:

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \cdot & r_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.14)$$

Adım 3 : Ağırlıklı Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması

Öncelikle değerlendirme kriterlerine ilişkin ağırlık değerleri (w_i) belirlenir. AHP yöntemi ile hesaplanmış olan ağırlık değerleri burada da kullanılacaktır.

Daha sonra R matrisinin her bir sütunundaki elemanlar ilgili w_i değeri ile çarpılarak V matrisi oluşturulur (Supçiller ve Çapraz, 2011). V matrisi formül (3.15)'de gösterilmiştir:

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.15)$$

Adım 4: İdeal (A^+) ve Negatif İdeal (A^-) Çözümlerin Oluşturulması

TOPSIS yöntemine göre her bir değerlendirme kriterinin monoton artan veya azalan bir eğilimi bulunmaktadır. İdeal çözüm setinin oluşturulması için, V matrisinin sütun değerlerinin eğer ilgili değerlendirme kriteri maksimizasyon yönlü ise en büyüğü, minimizasyon yönlü ise en küçüğü seçilir. Daha sonra da verilmiş olan formül (3.16) ile ideal çözüm seti bulunur.

$$A^+ = \{(\max v_{ij} | j \in I), (\min v_{ij} | j \in J)\} \quad (3.16)$$

Bu formülden (3.16) hesaplanan ideal set $A^+ = \{v1^*, v2^*, v3^*, \dots, \dots, vn^*\}$ şeklinde gösterilebilir.

Negatif ideal çözüm setinin oluşturulması ise, V matrisindeki ağırlıklandırılmış değerlendirme kriterlerinin yani sütun değerlerinin en küçükleri (ilgili değerlendirme kriteri maksimizasyon yönlü ise en büyüğü) seçilerek bulunur. Negatif ideal çözüm setinin bulunması aşağıdaki formül (3.17)'de gösterilmiştir.

$$A^- = \{(\min v_{ij} | j \in I), (\max v_{ij} | j \in J)\} \quad (3.17)$$

Formül (3.17)'den hesaplanacak olan set $A^- = \{v1^-, v2^-, v3^-, \dots, \dots, vn^-\}$ şeklinde gösterilebilir.

Her iki formülde de I fayda (maksimizasyon) değerini, J ise kayıp (minimizasyon) değerini göstermektedir (Monjezi vd., 2010). Hem ideal hem de negatif ideal çözüm seti, değerlendirme kriteri sayısı yani m elemandan oluşmaktadır.

Adım 5: Ayırım Ölçülerinin Hesaplanması

Alternatiflerin birbirlerine göre ayrımları (mesafeleri) Euclidian Uzaklık Yaklaşımından faydalanılarak hesaplanır. Bu hesaplamadan elde edilen alternatiflere ait sapma değerleri İdeal Ayırım (S^+) ve Negatif İdeal Ayırım (S^-) ölçüsü olarak adlandırılır. İdeal ve Negatif Ayırım Ölçüsünün hesaplanması aşağıda verilmiş olan formül (3.18) ve formül (3.19) yardımı ile yapılmaktadır.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad (3.18)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad (3.19)$$

Burada hesaplanacak S_i^+ ve S_i^- sayısı doğal olarak alternatif sayısı kadar olacaktır.

Adım 6: İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması

Alternatiflerin ideal çözüme göreli yakınlığının (C_i^+) hesaplanmasında ideal ve negatif ideal ayırım ölçülerinden yararlanılır. İdeal çözüme göreli yakınlık değerinin hesaplanması formül (3.20)'de gösterilmiştir.

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^+} \quad (3.20)$$

Burada C_i^+ değeri $0 \leq C_i^+ \leq 1$ aralığında değer alır ve $C_i^+=1$ ilgili alternatifin ideal çözüme, $C_i^+=0$ ise ilgili alternatifin negatif ideal çözüme mutlak yakınlığını gösterir. Alternatiflerin sıralaması en büyük C_i^+ değerinden başlayarak yapılır.

3.2.6 VIKOR Yöntemi

VIKOR (VIseKriterijumsa Optimizacija I Kompromisno Resenje) yöntemi, 2004 yılında Opricovic ve Tzeng tarafından geliştirilmiştir. Yöntemdeki amaç, sıralama ve seçim için uzlaştırıcı çözümü bulabilmektir. İlk defa Yu (1992) tarafından önerilen uzlaştırıcı çözüm tanımı, ideal çözüme yakınlık derecesinin ölçümüne dayanmaktadır. VIKOR yöntemi de aynı prensibe dayanan çok kriterli bir sıralama indeksi kullanılmaktadır (Opricovic ve Tzeng, 2004: 445).

Uygulamalarda çoğu kez ölçülemeyen ve birbirinden farklı birimlere sahip kriterlerle karşılaşılır. Aynı zamanda, uygulama için belirlenen çözümün tüm kriterleri aynı anda tatmin edememesi de karşılaşılan bir durumdur. Bu gibi durumlarda VIKOR yöntemi karar vericiye son kararı almasında yardımcı olacak uzlaşık çözümü sunar. Buradaki "uzlaşık" tabiri, bir alternatif üzerinde ortak bir kabul ile anlaşmaya varıldığı anlamındadır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2010: 23).

Bu yöntem birbirleri ile çelişen kriterler olduğunda seçenekler arasından seçim ve sıralama yapmaya odaklanmıştır. Temeli “ideal çözüme yakınlık” ölçümüne dayanan çok kriterli karar sıralama indeksi olarak da tanıtılır. Birbirleri ile çelişen kriterlerin olduğu problemlerde uzlaşık çözüm, karar vericilerin son kararlarına ulaşmalarına yardım edebilir. VIKOR yöntemi, alternatifler kümesinde bulunanlardan birinin seçilmesi veya alternatiflerin sıralanması konusunu dikkate alır. Bütün alternatiflerin her bir kriterin dikkate alınarak değerlendirildiği varsayımı altında, ideal alternatife yakınlık değerleri karşılaştırılarak uzlaşık sıralamaya ulaşılır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2008: 20).

VIKOR yönteminin hangi durumlarda kullanılabileceği ile ilgili aşağıdaki bilgiler fikir vermektedir (Opricovic ve Tzeng, 2004: 447):

- ✓ Zıt görüşlerin bulunduğu karar verme ortamında uzlaşma kabul edilebilir olmalıdır.
- ✓ Karar verici ideale en yakın alternatifi çözüm olarak kabul edebilmelidir.
- ✓ Her kriter ile karar vericinin faydası arasında doğrusal bir ilişki bulunmalıdır.
- ✓ Kriterler çelişkili, ölçeklendirilemeyen veya farklı birimlerde olabilir.
- ✓ Alternatifler, belirlenen tüm kriterlere göre değerlendirilebilir olmalıdır.
- ✓ Karar vericinin ağırlık vermesi ile sisteme dahil olması sağlanır.
- ✓ VIKOR yöntemi, karar verici müdahil olmadan başlatılabilir. Fakat yöntem sonuçlarının onaylanmasında yetkiyi ele almalıdır.

VIKOR yöntemi, "ideale yakınlık" temel alınarak "çok kriterli sıralama puanlaması" (multi-criteria ranking index) yapılması ile uzlaşık sıralı liste ve uzlaşık çözüm saptaması yapar. VIKOR yönteminin adımları şu şekildedir (Görener, 2011: 101-102):

1.Adım: Her bir kriter için en iyi (f_i^*) ve en kötü (f_i^-) değerler belirlenir. Eğer i kriteri oluşturulan model açısından “ fayda ” anlamında bir değerlendirme kriteri ise, $i= 1, 2, \dots, n$ için;

$$f_i^* = \max f_{ij} \quad f_i^- = \min f_{ij} \quad (3.21)$$

Eğer i kriteri oluşturulan model açısından “ maliyet ” anlamında bir değerlendirme kriteri ise, $i= 1, 2, \dots, n$ için;

$$f_i^* = \min f_{ij} \quad f_i^- = \max f_{ij} \quad (3.22)$$

2. Adım: Her bir alternatif için S_j ve R_j değerleri hesaplanır, $j= 1, 2, \dots, m$. W_i , kriter ağırlıklarını ifade etmektedir.

$$S_j = \sum_{i=1}^n W_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-) \quad (3.23)$$

$$R_j = \max \left[\frac{W_i (f_i^* - f_{ij})}{f_i^* - f_i^-} \right] \quad (3.24)$$

3. Adım: Her bir alternatif veya değerlendirme birimi için Q_j değerleri hesaplanır.

$$Q_j = \frac{v(S_j - S^*)}{S^- - S^*} + (1 - v) \left(\frac{R_j - R^*}{R^- - R^*} \right) \quad (3.25)$$

Yukarıdaki denklemde, $S^* = \min_j S_j$; $S^- = \max_j S_j$; $R^* = \min_j R_j$; $R^- = \max_j R_j$ değerlerini ifade etmektedir. v değeri, maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlığı ifade ederken, $(1-v)$ değeri karşıt görüştekilerin minimum pişmanlığının ağırlığını ifade etmektedir. Genellikle $v=0,5$ kullanılır.

4. Adım: Elde edilen Q_j , S_j , R_j değerleri sıralanır. En küçük Q_j değerine sahip alternatif ya da değerlendirme birimi, alternatifler grubu içerisindeki en iyi seçenek olarak ifade edilir.

5. Adım: Elde edilen sonucun geçerli olması için iki koşul sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde, minimum Q değerine sahip alternatif, en iyi olarak nitelendirilebilir. Bu koşullar, şu şekilde ifade edilebilir.

Koşul 1 (C1) - Kabul edilebilir avantaj: En iyi ve en iyiye en yakın seçenek arasında belirgin bir fark olduğunun kanıtlanmasını içeren koşuldur.

$$Q(P_2) - Q(P_1) \geq D(Q) \quad (3.26)$$

(3.26) numaralı eşitsizlikte P_1 , en az Q değerine sahip olan birinci en iyi alternatif, P_2 ise ikinci en iyi alternatiftir.

$D(Q)$ değeri (3.27) numaralı eşitlikte ifade edilmiştir. j , alternatif sayısını göstermektedir.

$$D(Q) = \frac{1}{j-1} \quad (3.27)$$

Koşul 2 (C2) - Kabul edilebilir istikrar: Elde edilen uzlaşık çözümün istikrarlı olduğunun kanıtlanması açısından şu koşulun sağlanması gerekir: En iyi Q değerine sahip P_1 alternatifi, S ve R değerlerinin de en az bir tanesinde en iyi skoru elde etmiş olmalıdır.

Belirtilen iki koşuldan bir tanesi sağlanamazsa uzlaşık çözüm kümesi şu şekilde önerilir:

- ✓ Eğer Koşul 2 sağlanmıyorsa P_1 ve P_2 alternatifleri,
- ✓ Eğer Koşul 1 sağlanmıyorsa P_1, P_2, \dots, P_M alternatifleri dikkate alınarak eşitsizlik şu şekilde ifade edilir:

$$Q(P_M) - Q(P_1) < D(Q) \quad (3.28)$$

Uzlaşık çözüm kümesi dahilinde Q değerlerine göre sıralama yapılır. En iyi alternatif, minimum Q değerine sahip alternatiflerden biridir.

3.2.7 VIKORSORT Yöntemi

VIKORSORT yöntemi, belirli kriterler dikkate alınarak oluşturulmuş olan alternatiflerin, önceden belirlenmiş olan gruplara atanabilmesi adına geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde atama işlemi yapılırken karar vericiler tarafından belirlenmiş olan limit profilleri dikkate alınır. Ataması yapılacak olan alternatifler ile limit profilleri üstünlük ilişkilerine göre ikili olarak kıyaslanır ve atama işlemleri yapılır. Bu üstünlük ilişkisine göre hangi alternatifin hangi gruba atanacağına karar verilir. Bütün alternatiflerin ilgili oldukları gruplara atanmasına kadar atama işlemleri ikili kıyaslama şeklinde devam eder (Akşınar, 2016: 21).

VIKORSORT yönteminin adımları özetlenecek olunursa; yöntemin ilk adımında VIKORSORT için tanımlanan alternatif ve kriterler belirlenir. İkinci adımda, belirlenmiş olan alternatifin niceliksel puanlaması yapılarak, atanacak grup ve limit profil sayısına karar verilir. Üçüncü adımda, VIKOR yönteminde kullanılan en iyi ve en

kötü f_i değerleri hesaplanır. Dördüncü adımda, aynı şekilde VIKOR yönteminde bulunan S , R ve Q değerleri hesaplanır. Bu değerlerden Q değerini hesaplamak için öncelikle aşağıda dördüncü adımda bahsedilen formülasyonlar kullanılarak S ve R değerleri hesaplanmalıdır. Beşinci ve son adımda ise belirlenen limit profiller ve alternatifler ikili kıyaslama ile gruplara atama işlemi yapılır.

VIKORSORT yönteminin adımları (Akpınar, 2016: 21):

1.Adım: m alternatiften oluşan a_1, a_2, \dots, a_m ve n farklı kriterin k_1, k_2, \dots, k_n değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler ve alternatiflerin değerleri belirlenir. f_{ij}, i . alternatif için, j . kriter değerini gösterir.

2.Adım: Belirlenen m alternatifin n kritere göre niceliksel puanlaması yapılarak h tane grup belirlenir $g_1, g_2, \dots, g_{h-1}, g_h$. Belirlenen grupları ayırmak için $h-1$ tane limit profil (l) değeri tanımlanır (l_1, l_2, \dots, l_{h-1}).

3.Adım: Her bir k kriteri için “fayda” dikkate alınacak ise $f_i^* = \max f_{ij}$ ve $f_i^- = \min f_{ij}$ eşitsizlikleri, “maliyet” dikkate alınacak ise $f_i^* = \min f_{ij}$ ve $f_i^- = \max f_{ij}$ eşitsizlikleri kullanılır.

4.Adım: Belirlenen limit profilleri de dahil ederek, $S_j = \sum_{i=1}^n W_i(f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)$ formülasyonu kullanılarak her bir alternatif için S değeri hesaplanır. Aynı şekilde, $R_j = \max \left[\frac{W_i(f_i^* - f_{ij})}{f_i^* - f_i^-} \right]$ formülasyonu kullanılarak da alternatiflerin R değerleri hesaplanır. j değeri i ’den n ’e kadar alternatif sayısını göstermektedir. S_j ve R_j değerleri, i . alternatifin pozitif ideal (en iyi) çözüme uzaklığını ve negatif ideal (en kötü) çözüme uzaklığını ifade etmektedir. w_i değeri, j . kriterin diğer kriterlere göre nispi önemini ifade eden ağırlıktır. Daha fazla önem arz eden kriterlere daha büyük ağırlık verilerek kriterlerin etkin hale gelmesi sağlanabilir (Paksoy, 2017: 39).

Son olarak alternatiflerin Q değerlerini hesaplamak için $Q_j = \frac{v(S_j - S^*)}{S^- - S^*} + (1 - v) \left(\frac{R_j - R^*}{R^- - R^*} \right)$ formülasyonu kullanılır.

Formülasyonları kullanılarak hesaplanan Q , R ve S değerleri için limit profilleri de dahil edilerek, tüm alternatifler ile belirlenen limit profiller küçükten büyüğe doğru sıralanır.

5. Adım: VIKORSORT Başlangıç Ataması

- VIKORSORT ile başlangıç sınıflandırma aşaması için ataması yapılacak alternatif a , VIKOR yönteminde bulunan;
 - ✓ Kabul edilebilir avantaj koşulu (C_1);
 $Q(P_2) - Q(P_1) \geq D(Q)$, formülünden faydalanarak alternatifler ve limit profil(l) değerlerini, üstünlük ilişkilerini dikkate alarak, atama yapabilmek için aşağıda yer alan formüldeki gibi uygulaması yapılmıştır; $Q(l_2) - Q(a) \geq D(Q), D(Q) = 1/(m - 1)$, m alternatif sayısını göstermektedir,
 - ✓ Kabul edilebilir istikrar koşulu (C_2);
 Karşılaştırılan alternatife ait S ve/veya R değerlerinden birinin değeri, karşılaştırılan limit profile ait S ve/veya R değerinden sıralamada küçük olması koşulu aranır.
- Atama durumunda önceden belirlen gruplar ve limit profilleri oluşturulduktan sonra, karar vericinin belirleyeceği limit profilin Q değeri ile ataması yapılacak alternatifin Q değeri üstünlük ilişkisine göre C_1 ve C_2 koşulları dikkate alınarak kontrol edilir ve aşağıdaki 3 durum oluşur.
 $(g_1 > g_2 > \dots > g_{h-1} > g_h$ ve $l_1 > l_2 > \dots > l_{h-1}$ kabul edilsin)
- C_1 ve C_2 koşulları sağlanırsa;
 - ✓ Belirlenen limit profillerden en iyisi (l_1) ile herhangi bir alternatif kıyaslandığında (iyimser durumda), karşılaştırılan limit profil değerinden iyidir şeklinde yorumlanıp iyi gruba (g_1) ataması yapılır. Bu durum tüm alternatifler ilgili gruplara atanana kadar devam eder.
 - ✓ Belirlenen limit profillerden en kötüsü (l_{h-1}) ile kıyaslandığında (kötümser durumda) alternatif, karşılaştırılan limit profil değerinden iyidir şeklinde yorumlanıp doğrudan g_{h-1} grubuna ataması gerçekleştirilmez. Koşulların sağlandığı üst limit profil değerleriyle de kıyaslanarak son karşılaştırıldığı limit profilin kestiği iki gruptan iyi olana atanır.

- C_1 ve C_2 koşulları sağlanmazsa;
 - ✓ Belirlenen limit profillerden en iyisi (l_1) ile kıyaslandığında (iyimser durumda) alternatif, karşılaştırılan limit profil değerinden iyi değildir şeklinde yorumlanıp, doğrudan bir sonraki gruba (g_2) atanmaz. Koşulların sağlandığı düşük limit profil değerleriyle de kıyaslanarak son karşılaştırıldığı limit profil değerinin kestiği gruptan kötü olana atanır.
 - ✓ Belirlenen limit profillerden en kötüsü ile (l_{h-1}) kıyaslandığında (kötümser durumda) alternatif, karşılaştırılan limit profil değerinden kötüdür şeklinde yorumlanıp doğrudan g_h grubuna ataması gerçekleştirilir.
- C_1 veya C_2 koşullarının sağlanamaması durumunda;
 - ✓ Bu durumda (iyimser ve kötümser durum) alternatif için karşılaştırılan limit profil değerinden iyidir veya kötüdür şeklinde yorum yapılamaz.
 - ✓ Karşılaştırılan limit profil değerinin kestiği iki gruptan birine ataması yapılmak üzere “Atanamayan Alternatifler Grubuna” atanır ve 6. adıma göre ataması gerçekleştirilir.

6. Adım: VIKORSORT Final Ataması

- VIKORSORT ile önceden belirli gruplara atama yaparken aşağıdaki durumda bazı alternatiflerin ataması gerçekleşmeyebilir;

Alternatif a için,

$$\checkmark Q(a) = Q(l) \text{ ve } S(a) = S(l) \text{ veya} \\ Q(a) = Q(l) \text{ ve } R(a) = R(l)$$

$$\checkmark Q(l) - Q(a) \geq D(Q) \text{ ve } R, S(a) > R, S(l) \text{ veya} \\ Q(l) - Q(a) \leq D(Q) \text{ ve } R, S(a) < R, S(l)$$

- Bu durumda ataması yapılamayan alternatif a için,

- ✓ Yukarıdaki şekilde limit profil ile kıyaslama yapılamayan ve en yakın iki grup arasında, o gruplara atanan alternatiflerin Q değerleri ile farkını alarak ortalamasını göre uzaklığına bakılır.
- ✓ Belirlenen mesafe ve ortalamalar ile atanamayan alternatif daha sonra hangi ortalamaya yakınsa o gruba ataması yapılır.

3.3 ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARINDA KULLANIMI

Personel seçimiyle ilgili ülkemizde yapılmış olan ilk çalışmalardan bir tanesi Buyruk'un psikoteknik değerlendirme yöntemiyle turizm sektöründeki kişi ve işuyumuna göre personel seçimi çalışmasıdır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır, personelin işletmedeki öneminden ve vazgeçilmezliğinden bahsedilmektedir (Buyruk, 1993: 11-12).

Psikolojik testlerin personel seçiminde kullanıldığı başka çalışmaya; Koç tarafından 1996 'da yapılmış olan İnsan Kaynaklarının değerlendirilmesinde psikolojik testlerin kullanımı çalışmasıdır. Çalışmada; işe alımdaki süreçler detaylandırılmış ve işgören seçiminde kullanılmakta olan bir taslak üzerinden çalışma örneklendirme yapılmıştır (Koç, 1996: 1).

Yıldırım tarafından yapılmış olan personel seçiminde beden dilinin etkisi üzerine çalışma ise psikoteknik kapsamlı yapılmış olan diğer bir çalışmadır. Personel seçiminde değerlendirmenin doğru yapılabilmesi için beden dilinden faydanılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Yıldırım, 2004: 9-10).

Kankılıç'ın bulanık mantık yöntemiyle personel seçimi çalışmasında, sayısal olarak ifade edilmesi mümkün olmayan personel kriterlerinin, değerlendirilemediği durumlarda bulanık mantığın karar vermede önemli bir araç olduğu görülmektedir. Çalışmada, AHP tabanlı ikili karşılaştırma tekniğinin de kullanıldığı görülmektedir, personel adaylarının sonuç puanlarının hesaplanması bulanık değerlendirme yöntemiyle yapılmıştır (Kankılıç, 2005: 6).

Aksakal ve Dağdeviren tarafından yapılmış olan personel seçimi çalışmasında, ÇKKV yöntemlerinden olan ANP ve DEMATEL yöntemleri kullanılmış, personel seçimi problemleri bütünlük bir yaklaşımla analiz edilmeye çalışılmıştır (Aksakal ve Dağdeviren, 2010: 906).

Isır tarafından yapılmış olan çalışmada ise, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)'nin birimlerinden biri olan Kara Kuvvetleri Komutanlığı (KKK)'nda, subay ihtiyaçlarının karşılanmasında ana kaynak olan, Kara Harp Okulu (KHO)'nda okuyan, sonrasında burdan subay olarak mezun olacak personellerin subaylık mesleklerini hangi sınıflarda yürütecekleri kararının verildiği, seçim süreci değerlendirmesi, araştırmadaki temel konudur (Isır, 2006: 4).

Kücü çalışmasında; personel seçim süreci probleminde, birden fazla alternatifin değerlendirilmesi gerektiği ve problemin çok kriterli zor bir karar problemi olduğu üzerinde durmuştur. Çalışmada, işletmenin personel seçim süreci incelenmiştir ve PROMETHEE sıralama yöntemiyle alternatif bir seçim yöntemi geliştirilmiştir (Kücü, 2007: 4).

ÇKKV yöntemleri kullanılarak yapılmış olan başka bir çalışmada; Manisa'daki bir işletmeye AR-GE mühendisliğinde çalışmak için başvuruda bulunan altı kişiye uygulanmış olan personel seçim süreci: AHP, ELECTRE ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Uygulamanın sonucunda işletme tarafından işe alınan adayın AHP ve TOPSIS yöntemlerine göre birinci sırada olduğu ancak ELECTRE yöntemine göre aynı adayın üçüncü sıra olduğu görülmüştür (Özkan, 2007: 7).

Boran'ın personel seçim süreciyle ilgili çalışması ise, alternatifler İçerisinden en uygun personelin seçiminde, çok kriterli karar verme yöntemlerinden Biri olan TOPSIS metodu bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin satış uzmanı seçimi probleminde uygulanmıştır (Boran, 2009: 4).

Ertuğrul tarafından yapılmış olan çalışmada ise, uygun ve etkili bir karara ulaşmak için, karar vericinin hem birçok veriyi analiz etmesi hem de birçok faktörü dikkate alma

zorunluluğunu belirtilmiş, Bulanık AHP ile bir tekstil işletmesinde makine seçimi yapılması ile ilgili ÇKKV yöntemlerinden yararlanılmıştır (Ertuğrul, 2007: 172).

Ertuğrul ve Karakaşoğlu'nun yapmış oldukları çalışmada, bir işletme, işletme için alınacak olan bilgisayarların seçiminde ELECTRE ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemlerini birarada kullanmıştır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2010: 1).

Çoban'ın çalışmasında, bir işletmenin yoğun rekabet ortamı içerisinde yaşamını devam ettirebilmesi için nitelikli personeli istihdam etmenin önemi vurgulanarak imalat sanayisinde faaliyette olan bir şirketin, mühendis alımında AHP yöntemi kullanılarak, en etkin tercihin yapılmasına imkan tanınmıştır (Çoban, 2012: 17).

Özcan tarafından yapılmış olan çalışmada, otomotiv sektöründe faaliyette olan üretim işletmesinin birinde, üretim sorumlusu olarak çalışmakta olan kişiler için sırayla AHP ve TOPSIS yöntemleriyle personel seçimi işlemi gerçekleştirilmiştir (Özcan, 2012: 19).

Bali'nin yapmış olduğu çalışmasının sonucundaysa; personel seçimi için önerilmiş olan bulanık küme temelli ÇKKV modelinde alternatifler sıralanarak, en uygun alternatifin seçimi için bir çözüm üretildiği görülebilmektedir (Bali, 2013: 1).

Ekin'in çalışmasındaysa; personel bulma ve seçme süreci, birçok kriterden ve çok alternatiften meydana gelen zor bir seçim problemidir. Optimum çözüme ulaşabilmek için çalışmada kullanılan yöntem PROMETHEE'dir. Uygulanan yöntemle bu ve buna benzer seçim ve sıralama problemlerinde, kriterler göz önünde bulundurularak, en uygun adayın seçilmesi amaçlanmıştır (Ekin, 2014: 17).

Akpınar tarafından yapılan çalışmada ise, gündelik hayat içerisinde sıklıkla karşılaşılan karar verme problemlerinden olan sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümü için VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemi geliştirilmiştir. Geliştirilen yöntemin uygulaması da, yeşil tedarikçi seçimi ve müşteri sınıflandırılması üzerine olmuştur (Akpınar, 2016: 1).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN SINIFLANDIRMADA VIKORSORT YÖNTEMİNİN UYGULANMASI: KAHVE AŞKINA ÖRNEĞİ

Bu çalışmada; Beş Büyük Kişilik Modeli kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri'nden birisi olan VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemi kullanılmıştır. İzmir ili kapsamında Kahve Aşkına isimli firmanın Alsancak ve Göztepe şubelerinde çalışan 21 işgören, 10 farklı kriter baz alınarak değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. İşgörenler çalışma zamanlarına göre 'kısa vadeli işgören', 'orta vadeli işgören' ve 'uzun vadeli işgören' olarak üç gruba atanmışlardır.

Çalışmanın bu bölümü; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, firmanın tanıtımı ve uygulama kısımlarından oluşmaktadır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, İzmir'de birçok şubesi bulunan Kahve Aşkına ünvanlı işletmenin Göztepe ve Alsancak şubelerinde çalışan işgörenlerinin, Beş Büyük Kişilik Modeli kapsamında Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinden VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemi kullanılarak sınıflandırılmasıdır. VIKORSORT yöntemi, işgörenlerin sınıflandırılmasında ilk kez bu çalışmada kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle özgündür.

İşgörenlerin değerlendirilme ve sınıflandırılma sürecinde kişilik özelliklerinin dikkate alınması, işe ve işletmeye en uygun kişilerin tercih edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kişilik ve iş uyumu, bir taraftan bireyin motivasyon ve tatmin düzeyini etkilerken, diğer taraftan etkinlik ve verimlilik aracılığıyla işletmenin belirlenmiş hedeflere daha emin adımlarla ulaşmasına imkân sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında sınıflandırma işlemi, gıda firmalarının işgören seçiminde en fazla dikkate aldıkları kriterlere göre yapılmıştır. Bu kriterler elde edilirken, Beş Büyük Kişilik Modelinin, dışadönüklük, uyumluluk (yumuşakbaşlılık), sorumluluk (özdisiplin), dengelilik (duygusal denge) ve deneyime açıklık boyutları ile işin gerektirdiği kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Böylece, işgörenlerin, işlerin gerektirdiği özellik ve yetkinliklere sahip olma açısından sınıflandırılması,

yaptıkları iş ile uyum düzeylerinin belirlenmesi, farklı pozisyonlarda istihdam edilemeyecekleri açıklığa kavuşabilecektir. Bu şekilde, hem işgörenlerin kişisel özellikleriyle uyumlu olmayan işlerde, düşük motivasyon ve tatminle, potansiyel performanslarının altında çalışmalarının önüne geçilebilecek; hem de işverenlerin ihtiyaç duyulan pozisyonlara en uygun işgöreni istihdam etmeleri mümkün olabilecektir. Burada öncelik, işgörenlerin kişilik özelliklerini ortaya koymak değil; işin gerektirdiği kişilik özellik ve niteliklerine göre işgörenleri sınıflandırmaktır.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: VIKORSORT

Araştırma kavramsal ve uygulamalı bir çalışmadır. Kavramsal kısımda yer alan kişilik, Beş Büyük Kişilik Modeli, işgören değerlendirme ve sınıflandırma ile Çok Kriterli Karar Verme yöntemleri literatürden faydalanarak oluşturulmuştur. Uygulama kısmında ise kriterlerin belirlenmesinde Beş Büyük Kişilik Modeli'nden (McCrae ve Costa, 1987: 86) yararlanılmış; işgörenlerin kriterlere göre sınıflandırılmasında VIKOR metodundan (Opricovic ve Tzeng, 2004: 445) geliştirilen ve alternatiflerin sıralı sınıflandırılması (sorting) için kullanılan (Akpınar, 2016: 21) VIKORSORT yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan VIKOR yönteminin değil, VIKORSORT'un kullanılmasının birinci sebebi, VIKOR yönteminin sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümünde kullanılmasıdır. Klasik VIKOR yönteminin adımları kullanılarak geliştirilmiş olan VIKORSORT yönteminde ise sıralanmış olan alternatiflerin sınıflandırması yapılarak çözüme ulaşılmaktadır. Diğer sebepler arasında, yöntemin çok yeni olması; sınıflandırma problemlerinin hemen hemen hepsinde uygulanabilir bir niteliğe sahip olması; işgörenler için belirlenmiş olan kriterler çerçevesinde işgörenlerin sade ve kolay biçimde sınıflandırılabilmesine imkan tanınması sayılabilir.

Sınıflandırma işleminde dikkate alınan kriterler, Beş Büyük Kişilik Modelinin, dışadönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık, sorumluluk/özdisiplin, dengelilik/duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Bu süreç içerisinde işin gerektirdiği kişilik özelliklerinin de belirlenmesi önem arz etmektedir ki bu işlem, VIKORSORT yönteminin ilk adımıdır. Bu adımın gerçekleştirilmesinde, işletmenin işgörenlerden sorumlu yöneticilerinin görüşleri ve yönlendirmeleri etkili olmuş, kriterlerin son hali yöneticilerce belirlenmiştir. Kriterler, **“girişken, ciddi,**

işbirliğine yatkın, bağımsız, sorumluluk sahibi, fevri hareket, duygusal, kendine güvenen, yeniliğe açık, ince düşünen”dir. Sınıflama ve atama gruplarının belirlenmesinde yine iki şubenin yöneticilerinin görüşleri etkili olmuştur. İşgörenlerin atanacakları sınıflar, onların isteği doğrultusunda kısa vadeli işgören grubu, orta vadeli işgören grubu, uzun vadeli işgören grubu olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, kriterleri en çok karşılayanlar, uzun vadeli işgören grubuna; en az karşılayanlar, kısa vadeli işgören grubuna atanmıştır.

VIKORSORT yönteminin ikinci adımı, işgörenlerin sınıflandırılmaları ve değerlendirilmeleri için daha önce belirlenen kriterlerin ağırlıklı puanlarının belirlenmesidir. Bu kapsamda, kriterlerin toplamları 1 olacak şekilde ağırlıklarının tespiti yine yöneticilerce yapılmıştır ve ağırlıklar şöyledir; “girişken (0,15), ciddi (0,05), işbirliğine yatkın (0,15), bağımsız (0,05) , sorumluluk sahibi (0,15), fevri hareket (0,05), duygusal (0,05), kendine güven (0,15), yeniliğe açık (0,10), ince düşünen (0,10).” Ağırlıklı puanlamaları verirken yöneticiler, iş için önemli kriterlere daha yüksek, daha önemsiz olanlara ise daha düşük puanlar vermişlerdir. Yani kriterlerin puanları yöneticilere göre işteki önem sıralarına göre belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada ise işgörenlerin kriterlere göre puanlamaları yapılmış; puanlar yine yöneticiler tarafından verilmiştir. Çalışmada bir de işgörenlerin sınıflara ayrılmalarına sağlayan limit profiller bulunmaktadır. Limit profiller, işgörenlerin sınıflarını birbirinden ayıran sınırlardır. Bu adımda limit profillerde aynen işgörenler gibi düşünülmüş ve onlara da herbir kriter için ayrı ayrı puanlama yapılmıştır. Limit profillere de puan verilmesinin sebebi, atama işleminde kullanılan Q , R , S değerlerini hesaplayabilmek ve işgörenlerin Q değerleriyle limit profillerin Q değerlerini karşılaştırarak işgörenlerin atamalarını yapabilmektir. j değeri i ’den n ’e kadar alternatif sayısını göstermektedir. “ S_j ve R_j değerleri, i . alternatifi pozitif ideal (en iyi) çözüme uzaklığını ve negatif ideal (en kötü) çözüme uzaklığını ifade etmektedir. w_i değeri, j . kriterin diğer kriterlere göre nispi önemini ifade eden ağırlıktır. Daha fazla önem arz eden kriterlere daha büyük ağırlık verilerek kriterlerin etkin hale gelmesi sağlanabilir”(Paksoy, 2017: 39). Limit profillerin puanlamaları yapılırken, yine kriterlerin yöneticiler için olan önemi göz önünde bulundurulmuştur. Sonra en iyi (f_i^*) ve en kötü (f_i^-) değerleri belirlenmiştir. Bu değerler belirlenirken bir önceki adımda bulunan işgörenlerin kriterlere göre puanlamalarından faydalanılmıştır. Daha sonra herbir kriterin Q , R ve S değerleri formüllere göre hesaplanarak küçükten

büyüğe doğru sıralamaları yapılmıştır. Son olarak da uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere belirlenen üç grup, limit profiller yardımıyla birbirinden ayrılmış ve işgörenlerin atamaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ayrıca ataması yapılamamış olan işgörenler için VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek bu işgörenlerin atamaları yapılmıştır. Yöntemin en sonunda karar vericinin işgörenler ile ilgili verdiği kararların hassaslığını kontrol edebilmek adına iki tane duyarlılık analizinden faydalanılmıştır. Duyarlılık analizleri yapılırken de limit profillerinden ve “v” değerlerinden yararlanılmıştır. v değeri, maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlığı ifade ederken, (1-v) değeri karşıt görüştekilerin minimum pişmanlığının ağırlığını ifade etmektedir. Genellikle $v=0,5$ kullanılır.

Sınıflandırılma işleminde kullanılan VIKORSORT yöntemi, ÇKKV tekniklerinden birisidir. Önerilen VIKORSORT algoritması klasik VIKOR yöntemine limit profili kavramını ekleyerek, karar vericinin alternatifleri sıralarken iyi ya da kötü alternatif şeklinde tanımlama yapmasında esneklik sağlamaktadır. Yöntemin anlaşılması kolaydır ve tüm sıralı sınıflandırma problemlerine rahatlıkla uygulanabilmektedir. Yöntemin adımları, üçüncü bölümde ayrıntılı bir biçimde anlatılmış ve araştırmamanın alan uygulaması kapsamında işgörenlerin sınıflandırılmasında kullanılmıştır. Yapılan uygulama aracılığıyla yöntemin etkinliği ve gerçek hayatta karşılaşılabilecek çok kriterli karar verme problemlerine uygulanabilirliği test edilmiştir.

4.3 FİRMA TANITIMI

Araştırmanın uygulama ayağı Kahve Aşkına ünvanlı bir işletmede gerçekleştirilmiştir. 2015 yılında planlanan ve tüm alt yapı çalışmaları tamamlanan Kahve Aşkına, ortak fikirlerin ve hizmet kalitesinin ön planda tutulduğu bir girişimdir. Ege'nin incisi İzmir'den başlayarak, yurdumuzun bütün bölgelerini sarmaya başlayan Kahve Aşkına zinciri, hem yatırımcılarını, hem de misafirlerini farklı ve üstün kalite odaklı anlayışla karşılamaktadır.

Kurulduğu günden itibaren farklı konsepti ve menüsüyle dikkat çeken Kahve Aşkına, doğru konumlandırma ve altyapı çalışmalarıyla benzerlerinden kolayca ayırt edilmektedir. Kahve Aşkına, menüsündeki tüm ürünlerin lezzet bütünlüğü ve kalite garantisini sağlamak için görevlendirdiği uzman ekipler, çalışmalarına ilk günkü heyecanla devam etmektedir. Oluşturduğu menü ve servis anlayışla sektörde farklılık yaratan Kahve Aşkına, Franchise sisteminin tüm enstrümanlarını büyük bir ustalıkla

kullanılmaktadır. Firmaya ait 2 adet işletmesi ve 26 adet bayiliğiyle Kahve Aşkına toplamda 520 kişiye iş imkânı sunmaktadır. 2016 yılı hedeflerine ulaşan markanın, 2017 yılsonu itibariyle 40 bayiye ulaşma hedefi vardır. Girişimciler, ünvanlarının “Kahve Aşkına” olmasını, “işini aşkla yapmanın getirdiği tecrübe ve yeteneklerle dolu bir ekip” olmaları ile ilişkilendirmektedirler.

4.4 UYGULAMA

Günümüz iş dünyasında iş tanımlarının farklılaşması, işe alınacak olan işgörenin niteliklerinin fazlaşması, işe alım süreci sonrasında işgörene verilecek eğitimin belirlenmesi gibi birçok etmen işgörenlerin değerlendirilmeleri sürecini karmaşıklştırmıştır. Karmaşıklığın giderilmesinde, çok kriterli karar verme yöntemleri işletmelerin tercih etmeleri gereken bir araç olarak değerlendirilebilir. İşgören değerlendirme sürecinde ÇKKV yöntemlerinin kullanılması, sürecin kısalmasına ve süreç sonucunda daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesine olanak sağlayacaktır.

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan VIKOR yöntemi sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümünde kullanılmaktadır. Klasik VIKOR yönteminin adımları kullanılarak geliştirilmiş olan VIKORSORT yönteminde ise sıralanmış olan alternatiflerin sınıflandırması yapılarak çözüme ulaşılmaktadır. VIKORSORT yöntemi sınıflandırma problemlerinin hemen hemen hepsinde uygulanabilir niteliğe sahiptir. Yöntemin etkinliğini gösterebilmek adına bu bölüm içerisinde gerçek veriler aracılığıyla bir uygulama çalışması yapılmıştır. Uygulama kapsamında gıda sektöründe faaliyet gösteren Kahve Aşkına ünvanlı işletmenin işgörenleri, firmanın en çok önemsendiği kişilik özellikleri baz alınarak belirlenen kriterler temelinde sınıflandırılmıştır. Buna göre işgörenler, “uzun vadede (uzun vadeli işgören), orta vadede (orta vadeli işgören) ve kısa vadede (kısa vadeli işgören)” çalıştırılmaları uygun görülen işgörenler şeklinde sınıflandırılmışlardır.

VIKORSORT yönteminin uygulanması şu şekildedir; ilk olarak iki farklı limit profili (l_1 , l_2) tanımlanmış ve VIKORSORT ile sıralı sınıflandırma işlemi yapılarak işgörenler uzun, orta ve kısa düzeydeki gruplara atanmıştır. Sonraki adımda limit profil değerleri %10 ve %20 oranında arttırılıp azaltılarak duyarlılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunun dışında VIKOR adımlarında bulunan “ v ” değeri 0,1 ile 0,9 arasında değiştirilerek ikinci bir duyarlılık analizi daha yapılmıştır. Duyarlılık analizinin yapılmasındaki temel amaç, karar vericinin bazı durumlarda değerleri net

verememesinden dolayı ortaya çıkabilecek küçük değişimlerde, işgörenlerin değişimlere karşı verecek oldukları tepkileri ölçebilmektir.

Uygulama sahası olarak gıda sektöründe faaliyet göstermekte olan Kahve Aşkına firması seçilmiştir. Birçok şubesi bulunan bu işletmeden uygulama için Alsancak ve Göztepe şubelerinde çalışan toplamda 21 işgören seçilmiştir. İşgörenler, şubelerindeki yöneticiler tarafından belirlenmiştir. Yöneticiler tarafından belirlenmiş olan işgörenler, yöneticiler tarafından belirlenmiş olan kriterlere göre, çalışma zamanlarına göre sınıflandırılmışlardır. İşgörenlerin kriterlere göre puanlamaları yönetici tarafından yapılmıştır. Yönetici işgörenleriyle ilgili puanlamaları gözlem sonucunda kendi inisiyatifinde vermiştir. Çalışma yöneticilerin işgörenlerini değerlendirmesine yönelik bir çalışmadır. Bu nedenle çalışma kapsamında işgörelere değerlendirildiklerine dair herhangi bir bilgi verilmemiştir. Bu nedenle çalışmada da işgörelere ait bilgi yoktur. Sınıflandırma işlemleri yapılırken işgörenler zamanlarına göre; uzun vadeli işgören, orta vadeli işgören, kısa vadeli işgören olarak isimlendirilmişlerdir.

Çalışma kapsamında işverenlerin işgörenlerde olmasını arzu ettiği kriterlerin belirlenebilmesinde güncel literatürden yararlanılmıştır. Ayrıca işletme yöneticilerinin de özellikle işgörenlerde bulunmasını istediği kriterler de göz önünde bulundurularak toplamda on kriter dikkate alınmıştır. VIKORSORT yönteminin geliştirilmesine aracı olan VIKOR yönteminin amacı, uzlaşmacı bir çözüme ulaşabilmek adına maksimum grup faydası (çoğunluk kuralı) ve minimum bireysel pişmanlığı sağlayacak çok kriterli optimal uzlaşık birçözümü bulabilmektir (Yıldız ve Deveci, 2013: 429). Optimal çözüme ulaşabilmek adına da işgören sınıflandırma kriterleri belirlenirken hepsi olumsuz ya da hepsi olumlu şekilde seçilmemiştir. Kriterlerden bazıları olumlu bazılarıysa olumsuz olarak seçilmiştir. Son olarak firmanın yönetimine yıllarca emeği geçmiş yöneticinin tecrübesi de göz önünde bulundurularak çalışmanın sonucunda gerçekçi verilere ulaşabilmek adına ihtiyaç duyulan kriterler şu şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Girişken
- ✓ Ciddi
- ✓ İşbirliğine yatkın
- ✓ Bağımsız çalışan
- ✓ Sorumluluk sahibi

- ✓ Fevri hareket eden
- ✓ Duygusal
- ✓ Kendine güvenen
- ✓ Yeniliğe açık
- ✓ İnce düşünen

Çalışmada, işletme yöneticisinin işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarını ve ilişkilerini kontrol etmeye ve performanslarını analiz etmeye yönelik kriterlerin belirlenmesine özen gösterilmiştir. Böylece yönetici işgörenlerini kontrol etme imkânı bulabilecek, performanslarında sıkıntı olan işgörenler için performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapabilecektir. İşgörenleri hakkında bilgi sahibi olan yönetici işi ile ilgili bir karar alacağında (ör. büyüme stratejisi) işgörenlerine güvenebilecektir.

VIKORSORT yönteminin işgören sınıflandırmaya uygulanma süreci şu şekildedir:

1.Adım: İşgörenler için kriterler, Beş Faktör Kişilik Modelinin, dışadönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık, sorumluluk/özdisiplin, dengelilik/duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Bu süreç içerisinde işin gerektirdiği kişilik özelliklerinin de belirlenmesi önem arz etmektedir ki bu noktada, işletmenin işgörenlerden sorumlu yöneticisinin görüşleri ve yönlendirmeleri etkili olmuştur. Kriterlerin belirlenme süreci kapsamında öncelikle her bir kişilik boyutu için iki kriter seçilmiş; seçilen kriterler yöneticilerce incelenmiş ve nihayetinde, “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket; duygusal-kendine güven; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklinde beş çift kriter netleştirilmiş ve işgörenlerin sınıflandırılması bu kriterlere göre gerçekleştirilmiştir. Belirlenmiş olan kriterler ve ağırlıkları Tablo 20 ‘deki gibidir.

Tablo 20: İşgörenlerin Kişilik Kriterleri ve Ağırlıkları

	Kriterler	Ağırlıklar
K₁	Girişken	0,15
K₂	Ciddi	0,05
K₃	İş birliğine yatkın	0,15
K₄	Bağımsız çalışan	0,05
K₅	Sorumluluk sahibi	0,15
K₆	Fevri hareket eden	0,05
K₇	Duygusal	0,05
K₈	Kendine güvenen	0,15
K₉	Yeniliğe açık	0,10
K₁₀	İnce düşünen	0,10

2.Adım: İşgörenlerin her bir kritere göre ayrı ayrı puanlamaları yapılarak L_1 ve L_2 limit profilleri tanımlanmıştır. Limit profil değerleri grupları birbirinden ayıran sınırlardır. Karar verici tarafından limit profil değerlerinede aynı bir işgörenmiş gibi bakılarak onlar içinde ayrı ayrı herbir kriter için puanlama yapılmıştır. Limit profil değerlerine de ayrı ayrı puan verilmesinin sebebi onların Q , R ve S değerlerine bakılarak işgörenler arası kıyaslamaya dahil olabilmeleridir. İşgörenlerin limit profil değerleriyle ikili kıyaslamaları yapılarak gruplara atamaları gerçekleştirilmiştir. İşgörenler için yapılmış olan puanlamaların tamamı yönetici tarafından belirlenmiştir. İşgörenler adına belirlenmiş olan değerleri Tablo 21’de görebiliriz.

Tablo 21: İşgörenlerin Kriterlere Göre Değerleri

İşgörenler	Kriterler									
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
İ ₁	100	50	100	10	100	5	10	100	100	100
İ ₂	50	80	100	5	60	15	10	70	80	100
İ ₃	80	80	100	5	100	5	10	80	80	80
İ ₄	50	50	100	15	80	30	40	80	80	100
İ ₅	100	50	100	5	100	5	10	100	100	100
İ ₆	100	50	30	5	70	20	20	100	30	50
İ ₇	50	50	60	10	50	10	10	70	50	50
İ ₈	70	80	80	13	85	20	10	80	70	70
İ ₉	50	40	70	8	50	50	10	70	70	50
İ ₁₀	50	90	80	3	70	15	10	50	50	50
İ ₁₁	85	85	80	11	80	20	10	90	90	90
İ ₁₂	70	85	80	14	85	15	10	70	70	70
İ ₁₃	80	85	90	6	80	5	75	80	80	80
İ ₁₄	90	90	90	2	80	15	10	100	100	100
İ ₁₅	90	70	90	1	70	25	10	80	80	70
İ ₁₆	70	80	70	17	80	10	10	70	70	70
İ ₁₇	60	70	70	2	60	20	20	70	70	70
İ ₁₈	70	50	70	13	50	10	20	60	70	60
İ ₁₉	80	70	70	10	80	10	10	70	80	80
İ ₂₀	85	80	90	14	80	10	10	90	90	90
İ ₂₁	90	80	80	15	90	20	10	50	50	50
L ₁	60	50	60	10	50	30	10	50	40	70
L ₂	80	70	80	5	70	10	5	70	60	80

3.Adım: Her bir kriter için en iyi f_i^* ve en kötü f_i^- değerleri Tablo 21'deki puanlamalardan faydalanarak, Tablo 22'deki gibi belirlenmiştir. Bu işlem yapılırken VIKOR yönteminde bulunan ve VIKORSORT içerisinde de değinilen formülasyonlar kullanılmıştır.

Tablo 22: Herbir Kriter İçin En İyi (f_i^*) ve En Kötü (f_i^-) Değerleri

Kriterler		f_i^*	f_i^-
K₁	Girişken	100	50
K₂	Ciddi	90	40
K₃	İşbirliğine yatkın	100	30
K₄	Bağımsız Çalışan	1	17
K₅	Sorumluluk sahibi	100	50
K₆	Fevri hareket	5	50
K₇	Duygusal	5	75
K₈	Kendine güven	100	50
K₉	Yeniliğe açık	100	30
K₁₀	İnce düşünen	100	50

4.Adım: Uygulamamızda sıralı sınıflandırması yapılacak olan grup sayısı üç (uzun, orta, kısa vade) tane olduğu için ilk olarak limit profilleri de dikkate alınarak Q , R ve S değerleri VIKOR formulasyonuna göre hesaplanır. W_i kriter ağırlıklarını ifade etmektedir. Öncelikle $S_j = \sum_{i=1}^n W_i(f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)$ ve $R_j = \max \left[\frac{W_i(f_i^* - f_{ij})}{f_i^* - f_i^-} \right]$ değeri hesaplanır. Hesaplanan bu değerler ile birlikte $Q_j = \frac{v(S_j - S^*)}{S^- - S^*} + (1 - v) \left(\frac{R_j - R^*}{R^- - R^*} \right)$ değerinin nihai değeri hesaplanır. j değeri i ’den n ’e kadar alternatif sayısını göstermektedir. “ S_j ve R_j değerleri, i . alternatifi pozitif ideal (en iyi) çözüme uzaklığını ve negatif ideal (en kötü) çözüme uzaklığını ifade etmektedir. w_i değeri, j . kriterin diğer kriterlere göre nispi önemini ifade eden ağırlıktır. Daha fazla önem arz eden kriterlere daha büyük ağırlık verilerek kriterlerin etkin hale gelmesi sağlanabilir”(Paksoy, 2017: 39). Hesaplamanın ardından Q , R ve S değerlerine göre küçükten büyüğe doğru sıralama yapılır. Hesaplanmış olan veriler ve sıralama sonrasında ortaya çıkan son durumu Tablo 23 ’de görülebilir.

Tablo 23: İşgörenlerin Q , R ve S değerlerine göre sıralaması

İşgörenler	S_j	R_j	Q_j	İşgörenler	S_j değerine göre sıralama	İşgörenler	R_j değerine göre sıralama	İşgörenler	Q_j değerine göre sıralama
\dot{I}_1	0,370	0,326	0,458	\dot{I}_1	7	\dot{I}_1	12	\dot{I}_1	11
\dot{I}_2	0,295	0,145	0,245	\dot{I}_2	5	\dot{I}_2	4	\dot{I}_2	6
\dot{I}_3	0,291	0,145	0,243	\dot{I}_3	4	\dot{I}_3	4	\dot{I}_3	5
\dot{I}_4	0,675	0,508	0,812	\dot{I}_4	17	\dot{I}_4	21	\dot{I}_4	21
\dot{I}_5	0,189	0,145	0,180	\dot{I}_5	2	\dot{I}_5	4	\dot{I}_5	3
\dot{I}_6	0,492	0,145	0,366	\dot{I}_6	12	\dot{I}_6	4	\dot{I}_6	10
\dot{I}_7	0,703	0,326	0,662	\dot{I}_7	18	\dot{I}_7	12	\dot{I}_7	15
\dot{I}_8	0,646	0,435	0,728	\dot{I}_8	16	\dot{I}_8	17	\dot{I}_8	18
\dot{I}_9	0,599	0,254	0,532	\dot{I}_9	15	\dot{I}_9	11	\dot{I}_9	12
\dot{I}_{10}	0,439	0,150	0,338	\dot{I}_{10}	10	\dot{I}_{10}	9	\dot{I}_{10}	9
\dot{I}_{11}	0,442	0,363	0,536	\dot{I}_{11}	11	\dot{I}_{11}	16	\dot{I}_{11}	13
\dot{I}_{12}	0,707	0,471	0,799	\dot{I}_{12}	19	\dot{I}_{12}	19	\dot{I}_{12}	19
\dot{I}_{13}	0,386	0,181	0,334	\dot{I}_{13}	8	\dot{I}_{13}	10	\dot{I}_{13}	8
\dot{I}_{14}	0,059	0,036	0,000	\dot{I}_{14}	1	\dot{I}_{14}	1	\dot{I}_{14}	1
\dot{I}_{15}	0,193	0,060	0,104	\dot{I}_{15}	3	\dot{I}_{15}	2	\dot{I}_{15}	2
\dot{I}_{16}	0,835	0,580	0,977	\dot{I}_{16}	22	\dot{I}_{16}	23	\dot{I}_{16}	23
\dot{I}_{17}	0,314	0,090	0,207	\dot{I}_{17}	6	\dot{I}_{17}	3	\dot{I}_{17}	4
\dot{I}_{18}	0,783	0,435	0,812	\dot{I}_{18}	21	\dot{I}_{18}	17	\dot{I}_{18}	20
\dot{I}_{19}	0,555	0,326	0,572	\dot{I}_{19}	13	\dot{I}_{19}	12	\dot{I}_{19}	14
\dot{I}_{20}	0,569	0,471	0,714	\dot{I}_{20}	14	\dot{I}_{20}	19	\dot{I}_{20}	17
\dot{I}_{21}	0,872	0,508	0,933	\dot{I}_{21}	23	\dot{I}_{21}	21	\dot{I}_{21}	22
L_1	0,735	0,326	0,682	L_1	20	L_1	12	L_1	16
L_2	0,388	0,145	0,302	L_2	9	L_2	4	L_2	7

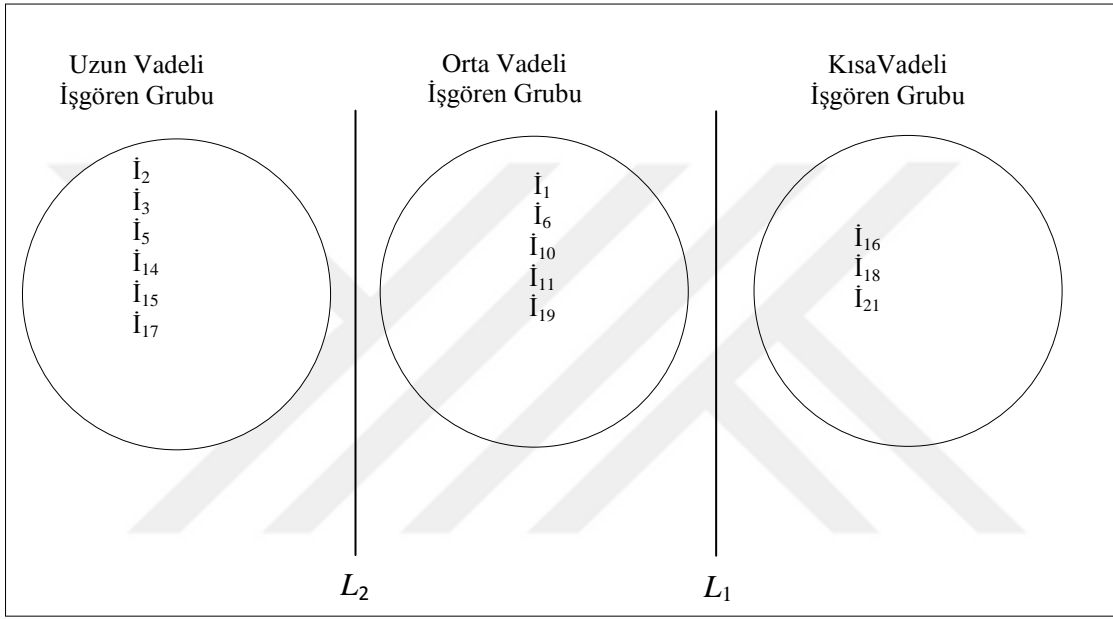
5. Adım:

- ✓ Uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere toplamda 3 tane grup belirlenmiştir.
- ✓ Limit profilleri yardımıyla belirlenmiş olan gruplar birbirlerinden ayrılmış ve atama işlemleri yapılmıştır. Atama işlemleri yapılırken VIKOR yönteminde bulunan en iyiyi belirleyebilme şartı olan iki koşula dikkat edilmiştir.
- ✓ İlk koşul; $l(q) - a(q) \geq DQ$ ve ikinci koşul ise R veya S değerlerinden en az bir tanesinin en iyi olmasıdır.

- ✓ Bu koşullar dikkate alınarak 21 işgörenin ilk olarak L_2 ile kıyaslaması yapılmıştır ve iyi ise Uzun vadeli işgören olan gruba atamıştır, fakat kötü ise L_1 ile de kıyaslaması yapılmıştır.

Sonuç L_1 'den iyi ise Orta vadeli işgören gruba, kötü ise de Kısa vadeli işgören gruba işgörenlerin atamaları yapılarak işlem sonuçlandırılmıştır.

Şekil 5: Ataması Yapılmış İşgörenler



Yapılan tüm atama işlemleri sonucunda uygulamamızda hiçbir gruba ataması yapılamamış olan 7 tane işgören bulunmaktadır. Ataması yapılamamış olan işgörenler için yapılacak olan adımlar şu şekildedir:

- ✓ Ataması yapılamamış olan işgörenlerinin Q değerleri ile, gruplardan hangisine ataması yapılması mümkünse o grupta yer alan işgörenlerin Q değerlerine tek tek bakılmış ve aralarındaki fark alınmıştır.
- ✓ Ortaya çıkan farkların daha sonra ortalaması alınarak, ataması yapılamamış olan işgörenin Q değeri ile alınan ortalamaların karşılaştırılması yapılmıştır.
- ✓ İşgörenin Q değeri hangi gruptaki ortalamaya daha yakınsa işgören o gruba atanmıştır.

6. Adım: Koşulları sağlayamamasından kaynaklı hiçbir gruba ataması yapılamamış olan 4, 9, 12, 13, 7, 8 ve 20. işgörenlerin atamaları için 5. Adım da belirtilen, ataması

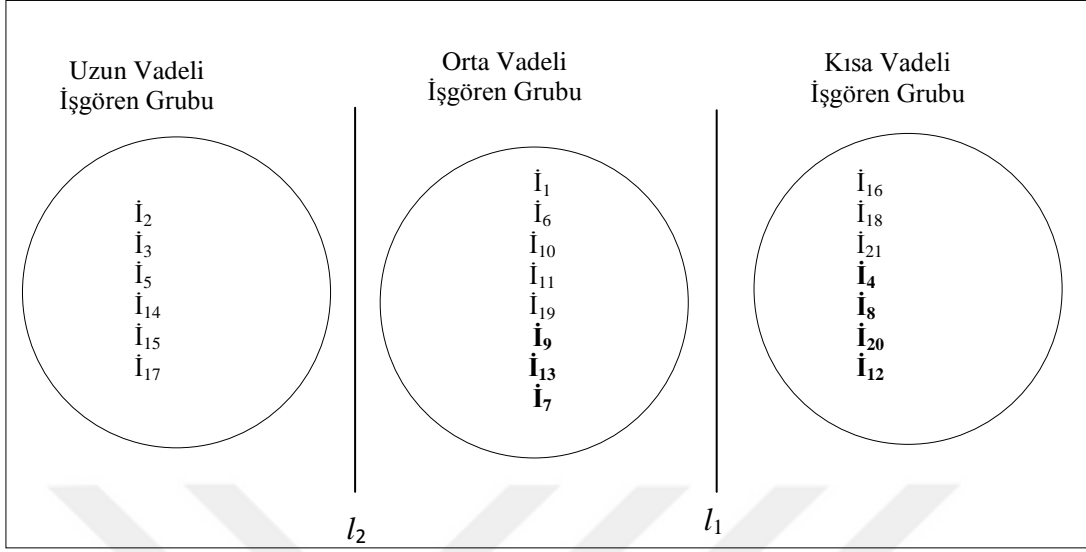
yapılamamış olan işgörenler için yapılması gereken adımların, tamamı uygulanmıştır. Yapılan işlemlerin sonuçlarını Tablo 24’te görebiliriz.

Tablo 24: $\dot{I}_4, \dot{I}_9, \dot{I}_{12}, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}$ atama süreci

\dot{I}_4		\dot{I}_9		\dot{I}_{12}		\dot{I}_{13}	
Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Uzun vadeli işgören	Orta vadeli işgören
0,35427	0,16496	0,07403	0,4452	0,25573	0,26351	0,08898	0,12359
0,44602	-0,0002	0,16578	0,27999	0,34748	0,0983	0,09144	0,03184
0,47369	0,12116	0,19345	0,4014	0,37515	0,21971	0,15448	0,00417
0,27636		-0,0039		0,17781		0,33431	0,2015
0,24048		-0,0398		0,14194		0,22991	0,23738
						0,12772	
1,791	0,28588	0,38963	1,1266	1,29811	0,58152	1,02683	0,59848
0,358	0,09529	0,07775	0,37553	0,259622	0,19384	0,17114	0,11969
\dot{I}_7		\dot{I}_8		\dot{I}_{20}			
Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören	Orta vadeli işgören	Kısa vadeli işgören		
0,20457	0,31466	0,26983	0,24941	0,25573	0,26351		
0,29633	0,14945	0,36158	0,0842	0,34748	0,0983		
0,32399	0,27086	0,38925	0,20561	0,37515	0,21971		
0,12666		0,19191		0,17781			
0,09079		0,15604		0,14194			
1,04234	0,73498	1,3638	0,53922	1,29811	0,58152		
0,20846	0,24499	0,27372	0,17974	0,25962	0,19384		

Yapılan bütün işlemler sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre işgörenlerin atamaları yapılmıştır. Tablo 24 ’te de görüldüğü gibi işgörenlerden; 9, 13 ve 7. işgören orta vadeli işgören grubuna; 4, 8, 20 ve 12. işgörenler ise kısa vadeli işgören grubuna atanmışlardır.

Şekil 6: Ataması Yapılmış İşgörenler



4.4.1 Duyarlılık Analizi 1

Firma için önerilmiş olan yöntem aracılığıyla oluşturulmuş olan işgören grupları üzerinde duyarlılık analizleri yapılmıştır. Duyarlılık analizlerinin yapılmasındaki amaç, karar vericinin işgörenler ile ilgili verdiği kararların hassaslığını kontrol edebilmektir. Duyarlılık analizleri yapılırken ilk olarak limit profillerinden (L_1 ve L_2) yararlanılmıştır. Limit profil değerleri, ilk olarak sırasıyla, %10 ve %20 oranlarında arttırılıp azaltılarak daha önceden ataması yapılmış olan işgörenlerin değişim karşısındaki tepkileri analiz edilerek, yorumları yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda limit profil değerlerine göre; işgörenlerin gruplar arasındaki değişimlerini görebiliriz.

Tablo 25: Limit profil değerlerindeki değişimlere göre duyarlılık analizi

Yüzde	Uzun Vadeli İşgören	Orta Vadeli İşgören	Kısa Vadeli İşgören
Normal (L) Değerleri	İ ₂ , İ ₃ , İ ₅ , İ ₁₄ , İ ₁₅ , İ ₁₇	İ ₁ , İ ₆ , İ ₁₀ , İ ₁₁ , İ ₁₉ , İ ₉ , İ ₁₃ , İ ₇	İ ₁₆ , İ ₁₈ , İ ₂₁ , İ ₄ , İ ₈ , İ ₂₀ , İ ₁₂
+20	İ ₁ , İ ₂ , İ ₃ , İ ₅ , İ ₁₄ , İ ₁₅ , İ ₁₇	İ ₄ , İ ₈ , İ ₂₀ , İ ₁₂ , İ ₆ , İ ₁₀ , İ ₁₁ , İ ₁₉ , İ ₉ , İ ₁₃ , İ ₇	İ ₁₆ , İ ₁₈ , İ ₂₁
+10	İ ₁ , İ ₂ , İ ₃ , İ ₅ , İ ₁₄ , İ ₁₅ , İ ₁₇	İ ₆ , İ ₁₀ , İ ₁₁ , İ ₁₉ , İ ₉ , İ ₁₃ , İ ₇	İ ₁₆ , İ ₁₈ , İ ₂₁ , İ ₄ , İ ₈ , İ ₂₀ , İ ₁₂
-10	İ ₂ , İ ₃ , İ ₅ , İ ₁₄ , İ ₁₅ , İ ₁₇	İ ₁ , İ ₆ , İ ₁₀ , İ ₁₁ , İ ₁₉ , İ ₉ , İ ₁₃ , İ ₇	İ ₁₆ , İ ₁₈ , İ ₂₁ , İ ₄ , İ ₈ , İ ₂₀ , İ ₁₂
-20	İ ₂ , İ ₃ , İ ₅ , İ ₁₄ , İ ₁₅ , İ ₁₇	İ ₄ , İ ₁₆ , İ ₁₈ , İ ₂₁ , İ ₁ , İ ₆ , İ ₁₀ , İ ₁₁ , İ ₁₉ , İ ₉ , İ ₁₃ , İ ₇	İ ₈ , İ ₂₀ , İ ₁₂

Duyarlılık analizleri sonucunda elde edilen verilere göre işgören gruplarındaki değişimlere bakacak olursak; limit profil değerlerini %10 arttırdığımızda yalnızca 1. işgörenin grup değiştirdiğini görüyoruz. 1. işgören orta vadeli işgören grubundan uzun vadeli işgören grubuna geçiş yapmıştır. Limit profil değerini %20 oranında arttırdığımızda ise oranında fazlalaşması nedeniyle işgören grupları arasında %10 arttırmaya oranla daha fazla değişimler gözlemliyoruz. Oran %20 arttırıldığında, normal limit profili dağılımı ile kıyasladığımızda, uzun vadeli işgören grubunda bir değişim vardır ve 1. işgören bu gruba dahil olmuştur. Orta ve kısa vadeli gruplarda ise daha fazla değişiklik görüyoruz. 4, 8, 12, ve 20. işgörenlerin kısa vadeli işgören grubundan orta vadeli işgören grubuna geçiş yapmışlardır. Limit profil değerini %10 azalttığımızda normal limit profil değerleri ile ataması yapılmış olan gruplar arasında hiçbir farklılığın olmadığını görüyoruz. Son olarak limit profil değerini %20 azalttığımızda, uzun vadeli işgören grubumuzda hiçbir değişim yoktur. 4, 16, 18, ve 21. işgörenler kısa vadeli işgören grubundan orta vadeli işgören grubuna geçiş yapmışlardır. Tüm bu veriler sonucunda elde edilen sonuç; limit profil değerlerinin değiştirilmesi sonucunda, işgörenlerin gruplar arasında çok fazla yer değiştirmemiş olmalarıdır. Bu durumda bizlere, işgörenleri sınıflandırmak için karar vericinin işgörenleri adına belirlemiş olduğu değerlerin doğru olduğunu göstermektedir.

4.4.2 Duyarlılık Analizi 2

Duyarlılık analizi 2'nin bir önceki duyarlılık analizinden farklı limit profili değerlerine bakılarak değil de “ v ” değerlerine bakılarak analiz yapılmasıdır. “ v ” değeri, maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlığı ifade etmektedir, genellikle de $v = 0,5$ kullanılır. “ v ” değerleri VIKOR yönteminin 3. adımında bulunmaktadır. Bu duyarlılık analizinde de “ v ” değerleri 0,1 ile 0,9 arasında değiştirilerek elde edilen sonuçlara göre tekrardan işgörenlerin grupları hakkında yorumlar yapılmıştır. Değişen “ v ” değerlerine göre tekrardan oluşmuş olan gruplar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 26: “ v ” değerlerine göre duyarlılık analizi

v değerleri	Uzun Vadeli İşgören	Orta Vadeli İşgören	Kısa Vadeli İşgören
0,1	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}$
0,2	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}$
0,3	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}$
0,4	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_4, \dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_{12}$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}$
0,5(normal)	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$
0,6	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$
0,7	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$
0,8	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}$
0,9	$\dot{I}_2, \dot{I}_3, \dot{I}_5, \dot{I}_{14}, \dot{I}_{15}, \dot{I}_{17}$	$\dot{I}_1, \dot{I}_6, \dot{I}_{10}, \dot{I}_{11}, \dot{I}_{19}, \dot{I}_9, \dot{I}_{13}, \dot{I}_7, \dot{I}_4, \dot{I}_8, \dot{I}_{20}, \dot{I}_{12}$	$\dot{I}_{16}, \dot{I}_{18}, \dot{I}_{21}$

Yapılan duyarlılık analizi sonucunda elde edilmiş olan tabloya bakıldığında; tabloda “ v ” değerinin 0,1 olarak hesaplanması durumunda; uzun vadeli işgören grubunda yer alan işgörenler ile ilgili hiçbir değişiklik olmadığını görüyoruz. Orta ve kısa vadeli işgören gruplarına baktığımızda ise yalnızca 20, 4, 8, ve 12. işgörenin kısa vadeli gruptan orta vadeli gruba geçtiğini gözlemliyoruz.

“ v ” değerinin 0,2 ve 0,3 alındığı durumlarda da 0,1 alındığı durum ile aynı değişiklikler olduğunu gözlemliyoruz. Uzun vadeli işgören grubunda yer alan işgörenler ile ilgili hiçbir değişiklik yoktur fakat orta ve kısa vadeli işgören gruplarına baktığımızda 20, 4, 8, ve 12. işgörenlerin kısa vadeli gruptan orta vadeli gruba geçtiğini görüyoruz.

“v” değerinin 0,4 alındığı durumda; uzun vadeli işğören grubunda hiçbir değişiklik yoktur. 4, ve 12. işğörenlerin kısa vadeli işğören grubundan orta vadeli işğören grubuna geçiş yaptıkları gözlemlenmiştir.

“v” değerinin 0,6 ve 0,7 alındığı durumlarda; gruplar arasında hiçbir değişiklik olmamıştır.

“v” değerinin 0,8 ve 0,9 alındığı durumlarda; uzun vadeli işğören grubundaki kişilerde bir değişiklik gözlenmemiştir. Sadece, 20, 4, 8, ve 12. işğörenlerin kısa vadeli gruptan orta vadeli gruba geçtikleri görülmektedir.

Tablonun yorumlarından da anlaşılacağı gibi; “v” değerlerinin değiştirilmesiyle yapılan duyarlılık analizi sonuçlarında gruplar arasında çok fazla değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir. İşğörenlerden uzun vadeli işğören grubunda yer alan kişiler hiçbir değişilikte yerlerini değiştirmemişlerdir. Orta ve kısa vadeli işğören grubunda yer alan dört işğörenin yerinde değişiklik olduğu görülmektedir. Bu durum bize karar vericinin işğörenleri ile ilgili puanlama yaparken doğru puanlama ile işğörenlerini sınıflandırdığı sonucunu göstermektedir.

Yapılan duyarlılık analizleri sonucunda elde edilen en kapsamlı sonuç; karar vericinin işğörenleri ile ilgili en iyi puanlamaları yapmış olduğu ve bunun sonucunda da işğörenlerini yapabileceği en iyi şekilde sınıflandırmış olduğudur.

Araştırma kapsamında izlenen yol özetlenecek olunursa; ilk adımda işğörenlerin sınıflandırılabilmesi adına alternatifler, kriterler ve kriterlerin ağırlıkları belirlenmiştir. Burada alternatifler işğörenlerdir, işğörenler uygulamanın yapıldığı işletmelerin yöneticileri tarafından seçilmişlerdir. Seçilmiş olan işğörenlerin değerlendirildiklerinden haberleri yoktur. Boyutların belirlenmesinde, literatürde yer alan kişilik özellikleriyle davranış özellikleri arasındaki ilişkiyi sistemli bir şekilde inceleyen; kişiliğin beş alt faktöre dayandırılarak genel bir tanımlama yapılmasına imkân sağlayan Beş Büyük Kişilik Modeli'nin, dışadönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık, sorumluluk/özdisiplin, dengelilik/duygusal denge ve deneyime açıklık boyutlarından faydalanılmıştır. Alt kriterlerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri alınmış, onların gıda sektöründe çalışmakta olan işğörenlerde olmasını istedikleri özellikler de göz önünde bulundurularak toplamda on kriter belirlenmiştir. Kriterler, “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket; duygusal-kendine güvenen; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklindedir. Daha sonra, yöneticiler tarafından kriterlerin ağırlık

puanları belirlenmiştir. Ağırlık puanları belirlenirken yöneticiler, kendileri için önemli olan kriterlere göre daha yüksek, önemsiz kriterlere daha düşük puanlar vermişlerdir. Yani kriterlerin puanları yöneticilerdeki önem sıralarına göre belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca işgörenlerin sınıflara ayrılmalarına sağlayan limit profilleri bulunmaktadır. Limit profiller işgörenlerin sınıflarını birbirinden ayıran sınırlardır. Limit profiller de aynen işgörenler gibi düşünülmüş ve onlara da herbir kriter için ayrı ayrı puanlama yapılmıştır. Limit profillere puan verilmesinin sebebi, atama işleminde kullanılan Q , R , S değerlerini hesaplayabilmek ve işgörenlerin Q değerleriyle limit profillerin Q değerlerini karşılaştırarak işgörenlerin atamalarını yapabilmektir. Limit profillerin puanlamaları yapılırken, yine kriterlerin yöneticiler için olan önemi göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin; K_1 yöneticiler için önemli bir kriterdir, çünkü K_1 için en yüksek 100, en düşük ise 50 puan belirlemişlerdir. Bu nedenle limit profil değerleri içinde uzun ve orta vadeli işgören grubunu ayıran L_2 için 80, orta ve kısa vadeli işgören grubunu ayıran L_1 içinse 60 puan yöneticiler tarafından uygun görülmüştür. K_4 'ün ise yöneticilerin işgörenlerinde çokta olmasını istemedikleri bir kriter olduğunu görüyoruz, çünkü K_4 için en yüksek 15, en düşük ise 5 puan belirlenmiş, limit profillerin puanlamalarına bakılacak olunursa; L_2 için 5, L_1 içinse 10 puan belirlenmiştir. Bu kriter yöneticiler tarafından istenmeyen bir kriter olduğu için uzun ve orta vadeli işgören grubunu ayıran L_2 'ye daha düşük puan verilmiştir. Çünkü uzun vadeli işgören grubunda yer alacak kişilerde bu özelliğin olsa bile çok az olması istenmektedir.

Sonraki adımda en iyi (f_i^*) ve en kötü (f_i^-) değerleri belirlenmiştir. Bu değerler belirlenirken bir önceki adımda bulunan işgörenlerin kriterlere göre puanlamalarından faydalanılmıştır. Örneğin; K_1 için en iyi (f_i^*) puan 100, en kötü (f_i^-) puan ise 50 olarak belirlenmiştir. K_4 içinse en iyi (f_i^*) puan 1, en kötü (f_i^-) puan ise 17'dir. Burada K_1 yöneticilerin işgörenlerinde olmasını istedikleri bir kriter olduğu için en yüksek puanına daha yüksek, en düşük puanına ise daha düşük bir puan verilmiştir. Fakat K_4 için durum tam tersidir, çünkü yöneticiler bu kriterin işgörenlerinde olmasını istemedikleri için, bu kriterin en yüksek puanını daha düşük, en düşük puanınıysa daha yüksek belirlemişlerdir. Daha sonra, herbir kriterin Q , R ve S değerleri formüllere göre hesaplanarak küçükten büyüğe doğru sıralamaları yapılmıştır.

Bir sonraki adımda, uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere belirlenen üç grup limit profilleri yardımıyla birbirinden ayrılmış ve işgörenlerin atamaları

gerçekleştirilmiştir. İşlemler yapılırken VIKOR yönteminde bulunan en iyiyi belirleyebilme şartı olan iki koşula dikkat edilmiştir. İlk koşul; $a(q) - l(q) \geq DQ$ ve ikinci koşul ise R veya S değerlerinden en az bir tanesinin en iyi olmasıdır. Bu koşullar dikkate alınarak 21 işgörenin ilk olarak L_2 ile kıyaslaması yapılmıştır ve iyi ise Uzun vadeli işgören olan gruba atanmıştır; fakat kötü ise L_1 ile de kıyaslaması yapılmıştır. Sonuç L_1 'den iyi ise Orta vadeli işgören gruba, kötü ise de Kısa vadeli işgören gruba işgörenlerin atamaları yapılarak işlem sonuçlandırılmıştır. Atama işlemleri sonucunda çalışmada 7 işgörenin hiçbir gruba atanamayarak ataması yapılamamış olan işgörenler grubuna atamaları yapılmıştır. Bu grupta bulunan işgörenlerin atama işlemlerinde bir sonraki adımda anlatılmıştır.

Son olarak, ataması yapılamamış olan işgörenlerin atamaları yapılmıştır. Bunu içinse, ataması yapılamamış olan işgörenlerinin Q değerleri ile, gruplardan hangisine ataması yapılması mümkünse o grupta yer alan işgörenlerin Q değerlerine tek tek bakılmış ve aralarındaki fark alınmıştır. Ortaya çıkan farkların daha sonra ortalaması alınarak, ataması yapılamamış olan işgörenin Q değeri ile alınan ortalamaların karşılaştırılması yapılmıştır. İşgörenin Q değeri hangi gruptaki ortalamaya daha yakınsa işgören o gruba atanmıştır.

Uygulamanın sonunda iki tane duyarlılık analizi yapılmıştır. Bunların yapılmasındaki amaç, karar vericinin işgörenler ile ilgili verdiği kararların hassaslığını kontrol edebilmektir. Duyarlılık analizleri yapılırken ilk olarak limit profillerinden (L_1 ve L_2) yararlanılmıştır. Limit profil değerleri, sırasıyla, %10 ve %20 oranlarında arttırılıp azaltılarak daha önceden ataması yapılmış olan işgörenlerin değişim karşısındaki tepkileri analiz edilerek, yorumları yapılmıştır. Duyarlılık analizi 2'de ise "v" değerlerine bakılarak analiz yapılmıştır. "v" değeri, maksimum grup faydasını sağlayan strateji için ağırlığı ifade etmektedir, genellikle de $v=0,5$ kullanılır. Bu duyarlılık analizinde de "v" değerleri 0,1 ile 0,9 arasında değiştirilerek elde edilen sonuçlara göre tekrardan işgörenlerin grupları hakkında yorumlar yapılmıştır. Duyarlılık analizleri sonuçlarında işgörenlerin grupları arasında çokta değişiklik olmamıştır. Yalnızca kısa vadeli işgören grubu ile orta vadeli işgören grubunda bulunan özellikle dört kişide durumlara göre değişiklik olduğu gözlemlenmiştir. Duyarlılık analizlerinden elde edilen en kapsamlı sonuç ise; karar vericinin işgörenleri ile ilgili en iyi puanlamaları yapmış

olduğu ve bunun sonucunda da işgörendenlerini yapabileceği en iyi şekilde sınıflandırmış olduğudur.

Yapılan uygulama sonucunda işgörendenler; ‘kısa vadeli işgörenden’, ‘orta vadeli işgörenden’ ve ‘uzun vadeli işgörenden’ olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırılmışlardır. İşgörendenlerin bu şekilde sınıflandırılmalarındaki amaç, işletmenin işgörendenleri ile ilgili alması gereken kararları daha hızlı ve etkin şekilde alabilme imkanına sahip olmasıdır. İşletme uzun vadeli işgörenden grubunda bulunan işgörendenleri ile ilgili eğitim, terfi, maddi iyileşme gibi planlar yapabilir; kısa vadeli işgörenden grubunda bulunan işgörendenler ile ilgili olarak da işlerinde iyileşmelerini sağlayabilmek adına eğitimlere ve seminlere katılmalarını sağlama gibi bir planlama yapılabilecektir. Ayrıca işletmeler bu sınıflandırma sayesinde mevcut işgörendenleri ile ilgili bu tür öngörülere sahip olabilecektir; aynı zamanda işletmeye yeni alınacak olan işgörendenler için de bir fikir sahibi olabilecektir. Örneğin; uzun vadeli işgörenden sınıfında bulunan işgörendenlerin özellikleri ile ilgili bir genellemeye vararak, gelecekteki işe alımlarda bu özelliklere sahip işgörendenleri tercih etmek, işletme için hem maddi açıdan hem de zaman açısından oldukça faydalı olabilecektir. İşletme yöneticileri işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenden adaylarını belirlemede araştırma kapsamında öne çıkan boyut ve kriterleri esas alarak uygun eleman alabilecektir. Bu noktada yöneticilere, işgörendenleri işe alırken, aranan kriterleri ölçmeye yönelik testlerden faydalanmaları önerilebilir.

SONUÇ

İnsan, işletmeler açısından en önemli faktördür. Bir işletme diğer tüm kaynaklara sahip olsa da, istenilen nicelik ve nitelikte insan kaynağına sahip olmadan hedeflerine ulaşamayacaktır. Günümüzde işletmelerin en sık karşılaştıkları problemlerden bir tanesi, nitelikli işgücüne sahip olabilmek ve onları bünyelerinde tutabilmektir. Bir işletme için insan faktörü basit bir maliyet kalemi gibi görünse de, nitelikli bir işgören adayını işletmeye çekip onu diğer adaylar arasından farkedip uzun süre işletme bünyesinde tutabilmek işletme için hayati önem taşımaktadır. İşe alınmış olan adayın, işletmede uzun süre çalışabilmesi için ilk olarak işini sevmesi gerekmektedir. Bu nedenle işverenler, uzun vadeli işgören istiyorlarsa; adaylarda ilk bakmaları gereken nokta adayların kişilik özellikleriyle yapacakları işin gerektirdiği özelliklerin uyumlu olup olmadığıdır. Özellikle bireysel hizmet sunumunun ön plana çıktığı işlerde, işgören değerlendirme kriterleri içerisinde, kişiliğin belki en önemli etken olduğu söylenmektedir (Isır, 2006:1; Erdoğan, 2013:145; Kocabacak, 2011:10).

Yapılan birçok araştırma sonucunda işgörenlerin kişilik özelliklerinin iş performanslarını önemli derecede etkilediği kanıtlanmıştır. Holland'ın Kişilik-İş Uyumu Teorisi'ne göre, kişilik ile iş uyumlu olduğunda iş tatmini en yüksek, iş gücü devir oranı en düşüktür (Holland, 1996: 397). Benzer bir başka araştırmada elde edilen en önemli bulgulardan birisi, iş performansı ile kişilik özelliklerinin birbiriyle etkileşim içinde olduğudur (Borman ve Motowidlo, 1997; Barrick ve ark, 2001; aktaran Yelboğa, 2006: 208). Kişilik özellikleri ile iş performansı ilişkisini açıklamaya çalışan diğer araştırmalar da benzer sonuçlar vermekte, geçerli ve güvenilir ölçme araçları kullanıldığında kişilik özelliklerinin iş performansını büyük ölçüde yordamakta olduğu görülmektedir (Yelboğa, 2006: 208; Çetinsöz ve Akdağ, 2015:1).

Literatürde işgörenlerin kişilik özelliklerini belirleyebilmek adına birçok kişilik modeli mevcuttur. Bunlardan biri, bu çalışmada kullanılan Beş Büyük Kişilik Modeli'dir. Bu model, ilgili literatürde “temel paradigma” ve “yasa statüsüne yaklaşacak derecede tutarlı bir model” olarak değerlendirilmektedir (Somer, 1998: 27; Camgöz, 2009:44-45). Beş büyük kişilik modeli; kişilik özellikleriyle davranış özellikleri arasındaki ilişkiyi sistemli bir şekilde inceleyen; kişiliğin beş alt faktöre dayandırılarak genel bir tanımlama yapılmasına imkân sağlayan bir modeldir. Bu model, bireylerin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik değil, işgören adaylarının

çalışacakları pozisyonlara en uygun adayın seçilmesini sağlamaya yöneliktir. Araştırmalar, Beş Büyük Kişilik Modeli'nin, iş yaşamında motivasyon, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, çalışanlar arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), iş başarısı (satış iş başarısı gibi), yaratıcılık, stresle başetme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Modelin, çok farklı meslek gruplarına sahip çalışanlar üzerinde de uygulanabildiği (polisler, satış temsilcileri, yöneticiler ve vasıflı/yarı vasıflı çalışanlar gibi) ve bu uygulamalardan da genel olarak çalışanların iş başarı düzeyi ve bireysel davranış örüntülerine ilişkin etkili ve verimli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Somer ve Goldberg, 1999: 421-450).

İşgören değerlendirme; bir bireyin, özelliklerine ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1991:67). İşgören değerlendirme, hem işletme hem de işgörenler için büyük bir öneme sahiptir. İşgören değerlendirme aracılığıyla da işgörenlerin işletmedeki hedeflerini gerçekleştirmek adına davranışlarına ne kadar yön verebildikleri ölçülebilmektedir. Bütün işletmelerde işgörenlerle alakalı yükselme, ücrette iyileştirme ya da yer değiştirme gibi birçok karar alınmaktadır. Bu kararların alınmasında en önemli unsur objektif ölçütlerin oluşturulmasıdır (Bulut, 2004: 107). İşgören değerlendirmede, ilk olarak işgörenlerin hangi özelliklere sahip olduklarına karar verilmesi (kriterlerin belirlenmesi) daha sonra da bu belirlenen kriterlerin ölçümlenebilmesi için kullanılacak yöntemin bulunması gerekmektedir. Literatürde bu tip problemlerin çözümünde Çok Kriterli Karar Verme tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. ÇKKV teknikleri arasında genellikle AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci), ANP (Analitik Ağ Süreci), TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE ve VIKOR sayılmaktadır.

Çok kriterli karar verme teknikleriyle ilgili literatürde oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Ülkemizde yapılmış ilk çalışmalardan biri, psikoteknik değerlendirme yöntemiyle turizm sektöründeki kişi ve iş uyumuna göre personel seçimi çalışmasıdır. Çalışmada psikoteknik yöntemin personel seçiminde uygulanmasının, işletmelerin kişi-iş uyumunu sağlamada önemli bir etken olacağı ve otel işletmelerinin işgören değerlendirme sistemlerinin içinde psikoteknik testlere yer vermelerinin yerinde olacağı vurgulanmıştır (Buyruk, 1993: 3-4). Psikolojik testlerin kullanıldığı bir başka çalışma, İnsan Kaynaklarının değerlendirilmesinde psikolojik testlerin kullanımını ele alan

araştırmadır. Araştırma sonucunda, ülkemizde personel değerlendirme süreçlerinde, psikolojik testlerden yeterli düzeyde yararlanılmadığına değinilmiştir (Koç, 1996: 1-6). Konu ile ilgili bir diğer çalışma Kankılıç (2005)'in araştırmasıdır. Bulanık mantık yönteminin personel değerlendirme çalışmasında, sayısal olarak ifade edilmesi mümkün olmayan personel kriterlerinin, değerlendirilemediği durumlarda bulanık mantığın karar vermede önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir (Kankılıç, 2005:6). ÇKKV teknikleri ile işgören analiz etme konusunda, AHP yönteminin kullanıldığı (Çetişli, 2009) ve (Eraslan ve Algun, 2005); Bulanık AHP ve Bulanık TOPSİS yöntemlerinin kullanıldığı (Kayhan, 2010); AHP, ELECTRE ve TOPSIS yöntemlerinin (Özkan, 2007:7); TOPSIS metodunun (Boran, 2009:4). ELECTRE ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemlerinin (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2010:1); AHP yönteminin (Çoban, 2012:17); AHP ve TOPSIS yöntemlerinin (Özcan, 2012:19); bulanık küme temelli ÇKKV modelinin (Bali, 2013:1); PROMETHEE yönteminin (Ekin, 2014:17) kullanıldığı çalışmalar dikkat çekmektedir. Ayrıca, Isır (2006), Türk Silahlı Kuvvetleri Kara Kuvvetleri Komutanlığı (KKK)'nın subay ihtiyaçlarının karşılanmasında, Kara Harp Okulu (KHO)'nda okuyan ve buradan subay olarak mezun olacak personelin subaylık mesleklerini hangi sınıflarda yürüteceklerine ilişkin karara yönelik seçim sürecini değerlendirmiştir. Araştırmanın sonucunda; katılımcıların sınıflarındaki mevcut başarı dereceleriyle kişilik tipleri karşılaştırıldığında, bazı kişilik tiplerindeki personelin diğer kişilik tiplerine göre daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Subayın, kişilik tiplerine göre subaylık mesleğindeki başarısının değiştiği belirlenmiştir. Yani bireyin kişiliğinin mesleğindeki başarısını etkilediği görülmüştür (Isır, 2006:4). Konu ile ilgili bir diğer önemli çalışma Akpınar tarafından yapılan çalışmadır ki, bu çalışmada geliştirilen model, bu tezin uygulama kısmında kullanılmıştır. Araştırmada, gündelik hayat içerisinde sıklıkla karşılaşılan karar verme problemlerinden olan sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümü için VIKOR tabanlı VIKORSORT yöntemi geliştirilmiş; geliştirilen yöntem aracılığıyla yeşil tedarikçi seçimi ve müşteri sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir. Tedarik seçiminde tedarikçilerin 'İyi', 'Orta' ve 'Kötü' düzeydeki gruplara atamaları gerçekleştirilirken; müşteri sınıflandırmada da müşteriler 'Stratejik', 'Orta' ve 'Düşük' düzeydeki gruplara atanmışlardır (Akpınar, 2016: 1).

Araştırmada Beş Büyük Kişilik Modeli kapsamında ÇKKV tekniklerinden VIKORSORT yöntemi kullanılarak işgören sınıflandırmaya yönelik gerçek bir

uygulama yapılmıştır. Uygulama, İzmir Kahve Aşkına firmasının Alsancak ve Göztepe şubelerinde çalışan 21 işgörenin sınıflandırılması üzerine gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin sınıflandırılmasında dikkate alınan kriterler, Beş Büyük Kişilik Modeli'nin, dışadönüklük, uyumluluk/yumuşak başlılık, sorumluluk/özdisiplin, dengelilik/duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları göz önüne alınarak belirlenmiştir. Öncelikle herbir kişilik boyutu için, yönetici görüşleri doğrultusunda, iki kriter baz alınmış; beş boyut için “girişken-ciddi; işbirliğine yatkın-bağımsız; sorumluluk sahibi-fevri hareket; duygusal-kendine güven; yeniliğe açık-ince düşünen” şeklinde beş çift kriter netleştirilmiştir. İşgörenlerin atanmaları bu kriterlerle birlikte VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek gerçekleştirilmiştir. 21 işgörenin, beş boyut ve 10 farklı kritere göre değerlendirme ve sınıflandırma işlemi sonucunda işgörenler, kısa, orta ve uzun vadeli işgörenler olarak gruplara atanmıştır. Atama süreci sonunda; kısa vadeli işgören grubuna üç (3), orta vadeli işgören grubuna beş (5), uzun vadeli işgören grubuna beş (6) kişinin atandığı görülmüştür. Atama işlemleri yapılırken yedi (7) farklı işgörenin VIKORSORT atama koşullarını sağlamamasından kaynaklı ilk atamada herhangi bir gruba atamaları yapılamamıştır. Bu işgörenlerin atamalarının yapılması için VIKORSORT final ataması işlemi adımları uygulanmıştır. Uygulanan bu adımlar neticesinde de dört (4) kişi kısa vadeli işgören grubuna, üç (3) kişi ise orta vadeli işgören grubuna atanmıştır. Uzun vadeli işgören, işletmenin istediği kriterleri en çok taşıyan işgören grubudur. Kriterleri en az karşılayan sınıf ise, kısa vadeli işgören grubudur, orta vadeli işgören grubunda bulunan kişiler ise, işletmenin kriterlerinden bazılarını taşıyıp bazılarını ise taşımayan kişilerden oluşmaktadır.

Çalışmada karar vericinin işgörenler ile ilgili verdiği kararların hassaslığını kontrol etmek adına iki farklı duyarlılık analizi yapılmıştır. Bu duyarlılık analizleri yapılırken, birinci duyarlılık analizinde karar verici tarafından belirlenmiş olan limit profil değerlerinin %10 ve %20 oranında arttırılıp azaltılmasıyla verilen kararın hassaslığı ölçülmüştür. Yapılan ikinci duyarlılık analizinde ise VIKOR adımlarında bulunan “v” değerinin 0,1 – 0,9 arasında değişen değerlerle birlikte test edilmesi sonucunda karar vericinin belirlediği değerlerin hassaslığı tekrardan ölçülmüştür. Yapılan iki duyarlılık analizi sonucunda işgörenlerin grupları arasında değişimin fazla olmaması, karar vericinin işgörenlerin sınıflandırılması adına belirlemiş olduğu değerlerin rasyonel olduğu sonucunu vermektedir.

Çalışma sonuçları işgörenlerin; ‘kısa vadeli işgören’, ‘orta vadeli işgören’ ve ‘uzun vadeli işgören’ olmak üzere üç farklı gruba sınıflandırılmalarına imkan tanımıştır. İşletme işgörenlerini bu şekilde sınıflandırarak işgörenleri ile ilgili alması gereken kararları daha hızlı ve etkin şekilde alabilme imkanı bulacaktır. Uzun vadeli işgören grubunda yer alan işgörenler ile ilgili eğitim, terfi gibi; kısa vadeli işgören grubunda bulunan işgörenler ile ilgili olarak işlerinde iyileşmelerini sağlayabilmek adına eğitimlere ve seminerlere katılmalarını sağlama gibi bir planlama yapılabilecektir. Ayrıca işletmeler bu sınıflandırma sayesinde mevcut işgörenleri ile ilgili bu tür öngörülere sahip olabilecek; aynı zamanda işletme için yeni işe alınacak olan işgörenler için de bir fikir sahibi olabileceklerdir. Örneğin; uzun vadeli işgören sınıfında bulunan işgörenlerin özellikleri ile ilgili bir genellemeye vararak, gelecekteki işe alımlarda bu özelliklere sahip işgörenleri tercih etmek, işletme için hem maddi açıdan hem de zaman açısından oldukça faydalı olabilecektir. İşletme yöneticileri işin gerektirdiği niteliklere sahip işgören adaylarını belirlemede araştırma kapsamında öne çıkan boyut ve kriterleri esas alarak uygun eleman alabilecektir. Bu noktada yöneticilere, işgörenleri işe alırken, aranan kriterleri ölçmeye yönelik testlerden faydalanmaları önerilebilir.

İşgören sınıflamanın Beş Büyük Kişilik Modeli kapsamında ÇKKV tekniklerden VIKORSORT yöntemi ile gerçekleştirilmiş olan bu çalışma, alanda ilk ve tek çalışmadır. ÇKKV yöntemlerinden VIKOR yöntemi sıralı sınıflandırma problemlerinin çözümünde kullanılmaktadır. Klasik VIKOR yönteminin adımları kullanılarak geliştirilmiş olan VIKORSORT yönteminde ise sıralanmış olan alternatiflerin sınıflandırması yapılarak çözüme ulaşılmaktadır. VIKORSORT yöntemi 2016 yılında geliştirilmiş bir yöntemdir ve literatürde bu yöntemle yapılmış bir çalışmaya şimdilik rastlanmamıştır. Henüz uygulanmamış bir yöntem olması nedeniyle de çalışma sonuçları, daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılamamıştır. Farklı seçim ve sınıflama problemlerinde uygulanabilecek bir yöntem olan VIKORSORT farklı sektörlerde ve farklı sınıflama çalışmalarında kullanılabilir. Ayrıca bu çalışmada 21 işgören sınıflandırılmak üzere yöneticiler tarafından seçilmiş, yine yöneticilerce belirlenen 10 kritere göre, VIKORSORT yönteminin adımları takip edilerek sınıflandırılmıştır. VIKORSORT yöntemi uygulanırken yöntemin birinci ve ikinci adımında yer alan kriterler ve ağırlıkları iki şube yöneticisi tarafından işgören değerlendirme kapsamında belirlendiği için, kriterlerin belirlenmesinde bir subjektifliğin

olabileceği düşünölmektedir. Bu da, çalışmanın önemli kısıtlarından biridir. Çalışma sonucundan elde edilen bulgular yöneticilerle paylaşılmıştır. Bulguların işğörenler ile paylaşılıp paylaşılmadığı bilinmemektedir. Bu durum, yöneticilerin inisiyatifinde olan bir konu olarak değerlendirilmektedir. VIKORSORT yönteminin sınırsız sayıda işğörene uygulanabilir düzeyde olması, işğörenlerin sınırsız sayıda kritere göre değerlendirilebilir. Ancak bu çalışmada 10 kriter ve 21 çalışan dikkate alınmış olması çalışmanın önemli diğer kısıtıdır.



KAYNAKÇA

Ahmad, S.F., Nazir, A.G. ve Darzi, J.A. (2008), “Organizational Behaviour”. Delhi: Nice Printing Press.

Akpınar M.E. (2016), “Vikor Tabanlı Yeni Bir Çok Kriterli Sınıflandırma Metodu: VIKORSORT”, Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Aksakal E. ve Dağdeviren M. (2010), “ANP ve DEMATEL Yöntemleri İle Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, cilt:25, no:4, s. 906.

Alacatlı, E. (2013). “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Perspektifleri İle Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Albayrak, Ö. (2015). “Gri İlişki Analizi Yöntemi İle Personel Değerlendirme Üzerine Bir Çalışma” Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kars.

Appannaiah, H. R., Reddy, P.N. ve Kavitha, B.R. (2010). “Organizational Behaviour”. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Arı, R., Üre, Ö. ve Yılmaz, H. (1999). “Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi”. Konya: Mikro Yayınları.

Arpacı, S. (2015). “Kişilik Ve İş Edimi Arasındaki İlişki: Kuşadası’nda Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

Aytaç, S., (2001)., “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 1 Sıra: 1 / No: 96.

Aytaç, S. (2000), “İnsanı Anlama Çabası”, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Ayyıldız, H. (2006). “Freud’çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri”, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (11), 1-23

Baran, A., Kılağız, Y.,(2010) “Bulanık Ağırlıklandırma Ve Bulanık Değerleme Yöntemleri Kullanılarak Geliştirilmiş İşgören Değerleme Sistemi” Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Dergisi, Cilt:20, sayı:1.

Bakırcı, B. (2016). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri” Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Bali Ö. (2013), “Bulanık Boyut Analizi ve Bulanık VIKOR İle Bir ÇKKV Modeli: Personel Seçimi Modeli”, Kho Bilim Dergisi, cilt:23, sayı:2, ss. 1.

Başaran, İ., (1991). “Örgütsel Davranış”. Ankara: Gül Yayınevi

Başaran İ. E., (1992). “Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış”. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000), “Örgütsel Davranış”, İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara.

Balkuvar, I., (2015). “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden AHP Ve VIKOR İle Tablet Seçimi”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı: İstanbul.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, A. (1998).” Davranış Bilimleri. İstanbul”, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Bernstein, D.A. (2011), “Essentials of Psychology” (5th Ed.). Andover, UK: Cengage Learning.

Berg, P.T. ve Feij, J.A. (2003), “Complex Relationships Among Personality Traits”, Job Characteristics, and Work Behaviors, Internal Journal of Selection and Assessment, 11, 326 – 339.

Bonner, H. (2000), “İnsan Düşüncesini Anlama Yolları”, Emre Yayınları, İstanbul.

Boran F. E. (2009), “Personel Seçimi Probleminde Sezgisel Bulanık Küme Uygulaması”, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 4.

Bozkaya, E., (2013). “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağımlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama”. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Boz, M., Buluk, B. Aydınkaya, G., Arslantaş, Y., A., (2016). “Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki: Çanakkale Örneği” Manas Sosyal Araştırma Dergisi, Cilt: 5, Sayı:5, s: 1-10.

Brim, O. G., Glass, D. C. ve Lavin, D. E., (1962), “Goodman, Norman, Personality and Decision Processes”, Studies in the Social Psychology of Thinking, Stanford University Press, Stanford.

BULUT, Z., A. (2004). “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler” Mevzuat Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 79, Temmuz 2004.

Burger, J.M. (2006), “Kişilik”. (İnan Deniz ve Erguvan Sarıoğlu, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Buyruk L. (1993), “Personel Seçiminde Psikoteknik Yöntem ve Nevşehir Yöresi Otel İşletmelerinde Bir Anket Uygulaması”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, s. 3-4.

CANMAN, D. (1993). “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama” . Amme İdaresi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, Mart 1993.

Camgöz, S. M.(2009). “Kişilik Özellikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler: A Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme”. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Cem T., (1991), "Yabancı Sermaye Ortaklarında Personel Planlama, Personel Seçim ve Performans Değerlendirme Politikaları", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.S.B.E., s.20.

Champoux, J. E. (2010). “Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups and Organizations (4th Ed.)”. New York: West Publishing Company.

Chamorro, P. T., (2005), “Personality and Intellectual Competence”, Mahwah, NJ, USA Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.

Chen, C. T., (2000) “Extensions of the TOPSIS for Group Decision-Making Under Fuzzy Environment”, Fuzzy Sets and Systems, 114, s. 1–9.

Cloninger, S.C. (2000). “Theories of personality: Understanding persons (3rd ed.)”. USA: Prentice Hall.

Costa, P.T., McCrae, R.R. ve Dye, D.A. (1991). “Facet scales for agreeableness and conscientiousness; a revision of the Neo personality inventory”. Personality and Individual Differences, 12 (9), 887-898.

Cüceloğlu, D. (1994). “İnsan ve Davranış. İstanbul”, Remzi Kitabevi.

Carlson, N.R., Martin, G.N. ve Buskist, W. (2003). “Psychology (2nd Ed.)”. New Jersey: Prentice Hall.

Çakaloz, Y., (1997), “Kişiler ve İşler”, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Çetinkaya, S., (2003), ‘ Kara Kuvvetleri Personel Seçimi İçin Bir Uzman Sistem Tasarımı’. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çetişli, H. (2009), Doğaltaş İmalat Tesislerinde Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi İçin AHP Tekniğinin Kullanılması ve Bu Teknikte Geliştirilen Farklı

Öncelik Vektörü Türetme Modellerinin Kıyaslanması , Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Çetinsöz, B. C. ve Akdağ, G. (2015). Otel Çalışanlarının Sahip Oldukları Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkileri: Antalya’da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1); s: 1-13.

Çivitçi, N ve Arıcıoğlu, A. (2012). Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:12, Sayı:23, Haziran 2012, 78-96.

Çoban M. (2012), “Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve İmalat Sanayisinde Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, s. 17.

Dağdeviren, M. ve Eraslan, E. (2008). “Promethee Sıralama Yöntemi İle Tedarikçi Seçimi”, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, Cilt 23, No 1, 69-75

Demirkan, M. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Deniz, A. (2007). “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.

Demireli, E., (2010) “TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Sistemi: Türkiye’deki Kamu Bankaları Üzerine Bir Uygulama”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5:1, s. 101–112.

Demirkan, M., (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007). “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 23-34.

Demirkan, S. (2006), “Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Digman, J. M. (1990). “Personality structure: emergence of the five factor model”. *Annual Review of Psychology*, 41, 417- 440.

Dombi, J. Ve Zsiros, Á., (2005), “Learning Multicriteria Classification Models From Examples: Decision Rules in Continuous Space”, *European Journal of Operational Research*, 160-3, s. 663–675.

Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2002). *Multicriteria decision aid classification methods*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Duran, M.A. (2015). “Türk Silahlı Kuvvetleri Kişilik Envanteri'nin Kara Harp Okulu'na Öğrenci Temin Ve Seçiminde Uygulanabilirliği: Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

EDWARDS, M. R. (1996). Improving performance with 360 –degree feedback. *Career Development International*, 1(3), 5-8. ss.

EDWARDS, M. R., EWEN, A.J. (1996). 360- degree feedback: royal fail or holy grail?. *Career Development International*, 1(3), 28-31.ss.

Ekin E. (2014), “PROMETHEE Yöntemi İle Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Yöneylem Araştırması Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 17-57.

Eray, E. (2015). “İnşaat Sektöründe Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Çok Amaçlı Karar Destek Yöntemlerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Yapı İşletmesi Programı, İstanbul.

Eraslan, E., Algun, O. (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Der, Sayı: 20, s., 95-106

Eren, E. (1998). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”. İstanbul: Beta Yayıncılık

Erdoğan, İ., (1997) “İşletmelerde Davranış”, İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Erdoğan, İ., (1991). “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; No.248, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1990). “Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem. İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu”. (7-55). Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları:403.

Erdoğan, İ., (1991), “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; No.248, İstanbul.

Erdoğdu, E. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi”. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Eroğlu Feyzullah, (1998), “Davranış Bilimleri”, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eroğlu, F. (2013). “Davranış Bilimleri”. Beta Basım ve Yayım Dağıtım Anonim Őirketi. 13. Baskı. Kasım 2013.

Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009) “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 23, s. 2.

Ertuğrul İ. (2007), “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bir Tekstil İŞletmesinde Makine Seçim Problemine Uygulanması”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, ss. 172.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N., (2008), “Banka Şube performanslarının VIKOR yöntemi ile değerlendirilmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Dergisi YA/EM Özel Sayısı, 19-28.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2010), "ELECTRE ve bulanık AHP yöntemleri ile bir işletme için bilgisayar seçimi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23-41.

Eymür, E. (2009). “Örgütsel Bağlılık İle İŞgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Feldman, R.S. (1996). “Understanding Psychology (4th Ed.)”. New York: McGraw Hill.

Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (1999). “Personality: classic theories and modern Research”. Boston, MA: Allyn & Bacon.

George, J.M. (1992). “The Role of Personality in Organization Life: Issues and Evidence”. Journal of Management, 18, 185-205

George, J.M. ve Brief, A.P. (2004). “Personality and Work-Related Distress, Personality and Organizations”. Edited by Benjamin Schneider and D.Brent Smith, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Geylan, R., (1992). “Personel Yönetimi”, Met Yayınları, Eskişehir.

Goldberg, L. R. (1990). “An alternative “description of personality”: The big-five factor structure”. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.

Goldberg, L. R. (1993). “The Structure of Phenotypic Personality Traits”. American Psychologist, 48: 26-34.

Görener A. (2011). “Bütünleşik ANP-VIKOR Yaklaşımı İle ERP Yazılımı Seçimi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, s: 97-110, Ocak, 2011.

- Güney, S. (2000). “Davranış Bilimleri”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2007). “Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı)”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, No: 265.
- Hansson, S. O. (2005), “Decision Theory: A Brief Introduction, Royal Institute of Technology”, Department of Philosophy and the History of Technology, Stockholm.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. JR., ve R.W. Woodman. (1992). “Organizational Behavior”. 6. Basım. West Publication Company. N.Y. ABD.
- Helvacı, M., A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl:2002, cilt:35, sayı:1-2.
- Hiriyappa, B. (2009). “Organizational Behavior”. Delhi: New Age International Press.
- Holland, J. L. “Exploring Careers with a Typology”, American Psychologist. 51:4, 1996, 397-406.
- Holley, W. H. ve Jennings, K. M., (1987). “Personnel Human Resources Management Contributions and Activities”, Dreyden Press, Chicago, 2’nd Edition.
- Howard, P.J. ve Howard, J.M. (1998). “The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals”. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.
- Hogan, R., Hogan, J., ve Roberts, B. W. (1996). “Personality Measurement and Employment Decisions”, Questions and Answers. American Psychologist, 51: 469-477.
- Isır, T. (2006). “Örgütlerde Personel Seçme Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- İlgar, E. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Lisans Tezi, Ankara.
- İbrahimoglu, N. (2008). “Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Arttırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli”. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmrek, M. K., (2003), “Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı”, Beta BYD, İstanbul.

İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2011). “Kişilik Kuramları. Ankara”: Pegem Akademi Yayıncılık.

Johnson, J.A. ve Ostendorf, F. (1993). “Clarification of the five-factor model with the abridged big five dimensional circumplex”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3 (63),563-576.

Joseph, T. ve McCormick , E. J., (1965) “Industrial Psychology” (Englewood Cliffs, N.J.), pp. 90-188.

John, O. P., ve Srivastava, S. (1999). “The Big-Five trait taxonomy”: History, measurement, and theoretical perspectives.

John, O. P., Angleitner, A., ve Ostendorf, F. (1988). “The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic Research”. *European Journal of Personality*, 2, 171-203.

Kadak, E., G. (2006) “Türkiye’de Ahp Tekniğinin Performans Değerlendirmedeki Yeri ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulanması”, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Kankılıç H. (2005), “Personel Seçimi İçin Bulanık Karar Verme Modeli Geliştirilmesi” Gaziantep Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, s. 6.

Karaoğlan S. (2016). “Bist Kimya Petrol Plastik Endeksi’ndeki (XKMYA) İşletmelerin Finansal Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Ölçümü”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Kasatura, İlkey (1998), “Kişilik ve Özgüven”, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Kayhan, G. (2010), İnsan Kaynakları Performans Değerlendirilmesinde Bulanık AHP/Bulanık TOPSİS ile Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi , Kayseri

Keeney, R. L.,(1996) “Value-Focused Thinking: Identifying Decision Opportunities and Creating Alternatives”, *European Journal of Operational Research*, 92, s. 537-549.

Keser, A. ve Güler B.K. 2016. Çalışma Psikolojisi, Umuttepe Yayınları

Kılıç, B., (2007). “İstihdam Türleri Ve Hizmet Alanlarına Göre Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirme”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kittisopee, T. (2001), “The Influences of Personality, Social Cognition and Environmental Factors on Pharmaceutical Care, Doctorate Dissertation”, The University of Iowa, Iowa.

Kocabacak A. (2011) “İnsan Kaynakları Seçme Ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, s. 94.

Koç N. (1996), “İnsan Kaynakları Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, s. 1.

Köknel, Ö., (2005). “Kaygıdan Mutluluğa Kişilik (17. basım)”. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Köknel, Ö., (1993); “Zorlanan İnsan”, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Kurtuluş, E. (2006). “İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kuru A, (2011), “Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamaları”, Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 17.

Kücü H. (2007), “PROMETHEE Sıralama Yöntemi İle Personel Seçimi ve Bir İşletmede Uygulanması”, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 4.

Leger, J., & Martel, J.M. (2002). A Multicriteria assignment procedure for a nominal sorting problematic. *European Journal of Operation Research*, 138, 349-364.

Levent, B. (2011). “Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Konya.

LONDON, M., SMITHER, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-819. ss.

Marzouk, M. M. (2010). “ELECTRE III Model for Value Engineering Applications”, *Automation in Construction*, vol. 20, no. 5, 596-600.

Martin, J., ve Fellenz, M.R. (2010). “Organizational Behaviour and Management (4th ed.)”. Andover, UK: Cengage Learning.

McCrae, R.R. and Terracciano, A. (2005). “Universal Features of Personality Traits From the Observer’s Perspective”: Data From 50 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 547-561.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1995). "Trait explanations in personality psychology". *European Journal of Personality*, 9, 231-252.

McCrae, R. R., & Costa, P. C., Jr. (1987). "Validation of the five-factor model across instruments and observers". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.

Megginson, L. C., (1981), "Personnel Management", Homewood, Richard D. Irwin. Inc.,

Mehmedoğlu, A. U., (1999). "Dindarlarda ve Dindar Olmayanlarda Kişilik Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma": İstanbul Örneği, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Millon, T., Lerner, J.M. ve Weiner, I. (2003). "Handbook of Psychology", Personality and Social Psychology (Volume 5), New Jersey: John Willey and Sons. Inc.

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, *Human Resource Management*, Eighth Edition, PrenticeHall, 2002.

Morgan, C. T., (1999), "Psikolojiye Giriş", 13. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın no:1

Mount, M.K. ve Barrick, M.R. (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance": A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 25-26.

Mount, M.K., Barrick M.R. ve Stewart G.L., (1998), "Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions Human Performance", 7/ (2/3), 145-165.

Olver, J. M. ve Mooradian, T. A. (2003)." Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integration". *Personality and Individual Differences*. 35: 109-125.

Organ A. ve Kenger M. D. (2012), "Müşterilerin Mortgage Kredi Tercihinin Hangi Bankadan Tercih Etmesinin Bulanık AHP Metodu İle Analiz Edilmesi", Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sayısal Yöntemler Programı, Denizli, s. 5.

Ödemiş, S. (2011). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özcan M. (2012), "AHP ve TOPSIS Yöntemlerinin Personel Seçimi Sürecindeki Etkinliğinin Karşılaştırılması: Bir Üretim İşletmesinde Uygulama", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 7-34.

Özdoğan, İ. (2010). “İş Değerlendirme Ve Personel Değerlendirme Üzerine Bir Bulanık Karar Modeli” İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Özkan Ö. (2007), “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi; AHP, ELECTRE TOPSIS Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s. 7.

Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2001). “Örgütsel Davranış”. Eskişehir: ETAM A.Ş Matbaa Tesisleri.

Özkalp, E. (2004). “Örgütsel Davranış (2. Bs.)”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Özgen, H., Öztürk A., Yalçın, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi.

Öztürk, S. (2008). “Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu Ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı” Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Öztürk D. ve Batuk F. (2006), “Criterion Weighting In Multicriteria Decision Making”, Journal of Engineering and Natural Sciences, vol:25, issue:1, p. 1.

Paksoy S. (2017), “Çok Kriterli Karar Vermede Güncel Yaklaşımlar”, Adana, Çukurova: Karahan Kitabevi.

Pervin, L. A. ve John, O. P. (1990), “Handbook of personality”, Theory and research (Vol. 2, pp. 102–138). New York: Guilford Press. Personality Traits in Personnel Decisions: an Application of the 3m Model, Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 1.

Pınar, B. (2012) “İş Tasarım Tekniklerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi” Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Rızaoğlu, B. (2003). “Turizm Davranışı”. Ankara: Detay Yayıncılık

Roach, P. D. (2006), “Evolutionary Theory and Birth Order Effects on Big Five Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador”: The First Cross-Cultural Test, Doctorate Dissertation, University of Oregon, Oregon.

Rogers, C. L. (2005), “An Investigation of the Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Performance”, Doctorate Dissertation, The University of Tennessee, Knoxville.

Robertson, I.T., Gibbons, P., Baron, H., Mc Iver, R. ve Nyfield, G. (1999). “Understanding management performance”. British Journal of Management, 10, 5-12.

Roy, Bernard, (1981), “The Optimisation Problem Formulation: Criticism and Overstepping”, The Journal of the Operational Research Society, 32-6, s. 427-436.

Saaty, T. L., (1986), “Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process”, Management Science, Vol. 32, No. 7, s. 841-855.

Saat, M., (2000), “Çok Amaçlı Karar Vermede Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, G.Ü. İİBF Dergisi, 2, s. 149-162.

Saaty, T. L., (1994), “How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process”, Interfaces, 24: 6, s. 19-43.

Saaty, T. L., (1999), “Fundamentals of the Analytic Network Process”. ISAHP Japan, no. 12-14.

Saaty, Thomas L., (1997) “A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures”, Journal of Mathematical Psychology, Vol. 15, s. 234-281.

Saltürk, M. (2006). “İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. İstanbul”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Salgado, J., F., Viswesvaran, C., ve Ones, D. S. (2001). “Predictors used for personnel Selection”: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. D. Ones,

Sarı, S. (2011). “Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği”. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Sevi, E. (2009). “Psikobiyolojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması”. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik (Uygulamalı) Psikoloji Ana Bilim Dalı.

Shih, H. S., Shyur, H.J. ve Lee, E., (2007) “An Extension of TOPSIS for Group Decision Making”, Mathematical and Computer Modelling, 45, s. 801-813.

Sinangir, H. K., ve Viswesvaran, C. (2001), “Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology”, Vol. 1, pp.165-199. London, SAGE Publication.

Somer, O. ve Goldberg, L.R. (1999). “The structure of turkish trait descriptive adjectives”. Journal of Personality and Social Psychology, 76(3), 431-450.

Soysal, A. (2008). “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”. Ankara: Çimento İşverenler Dergisi. c:22, s 1-19.

Soysal, A., (2008), “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri”: Bir Literatür Taraması, Çimento ve İşveren Dergisi, s. 4-19.

Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). P”erformance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.)”, Psychological Management of Individual Performance (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.

Somer, O. (1998). “Türkçe’de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli”. Türk Psikoloji Dergisi, 13, 17-32.

Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004). “Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)”. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Supçilleri A. A. ve Çapraz, O. (2011). “AHP- TOPSİS Yöntemine dayalı tedarikçi seçimi uygulaması”, Ekonometri ve İstatistik Sayı:13 (12. Uluslararası Ekonometri, Yöneylem Araştırması, İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı), Sf: 1–22.

Şentürk, B. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma” Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şimşek, M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”. İstanbul: Adım Matbaacılık.

Timor, M., (2011), “Analitik Hiyerarşi Prosesi”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Torun, M., T. (2013). “Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi Ve Bir Uygulama” Ondokuzmayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

Tryfos, P., (1989), “Business Statistics”, McGraw-Hill Ryerson.

Turan G. (2014), “İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetimsel Ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri”, Dora Yayıncılık, 1. Baskı, Bursa. s: 15-20.

Tütek H. H., Gümüšoğlu Ş. ve Özdemir A. (2012), “Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım”, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul, s. 71-349.

Usal, A. ve Kuşlivan, Z. (2000) “Davranış Bilimleri. İzmir”: Barış Yayınları Fakülteleri Kitabevi.

Uğur, A. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Ünal, M. (2013). “Lise Öğrencilerinin Akademik Güdülenme Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Yordanması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ünlü, S.ve Ayhan H. (2001). “Psikoloji”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

www.tdk.gov.tr. (2017, 07 27). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. 27.07.2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.598259bc1c0416.04582283 adresinden alındı.

Yasit, M. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim: Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Yazgan, İ.B, Yerlikaya, E. E (2012), “Kişilik Kuramları”,6. Bs. Pegem Akademi, Ankara eylül 2012,s245-285

Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2).

Yelboğa, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.8, Sayı:2

Yıldırım, B. F. ve Önder, E. (2014), “Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri”, Bursa, Dora Yayıncılık, s. 117–132.

Yıldırım G. (2004), “Personel Seçiminde Beden Dilinin Rolü”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Bursa, s. 9-10.

Yıldızoğlu, H. (2013). “Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Ve Stili Tercihleri Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Ankara.

Yılmazgil, S.,M. (2012).”Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yürür, S. (2009). “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 10, s.1

Zahedi, F., (1986), “The Analytic Hierarchy Process — A Survey of the Method and its Applications”, Interfaces, 16: 4, s. 96–108.

Zanakis, S. H., (1998), “Solomon, Anthony, Wishart, Nicole, Dublsh, Sandipa, Multi-Attribute Decision Making: A Simulation Comparison of Select Methods”, European Journal of Operational Research, 107, 1998, s. 507–529.

Zel, U. (2006). “Kişilik ve Liderlik (2. Bs.)”. Ankara: Nobel Yayıncılık

Zel Uğur, 2001, “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Özellikleri”; Yönetim ve Organizasyon (İçinde), Editör: S. Güney, Nobel Yayınları, Ankara

Zopounidis, C., (2002), “MCDA Methodologies For Classification And Sorting”, European Journal of Operational Research, 138, s. 227–228.

Zweig, D. ve Webster J. (2004). “What are we Measuring? An Examination of the Relationships Between the Big-Five Personality Traits, Goal Orientation, and Performance Intentions”. Personality and Individual Differences, 36: 1693- 1708.